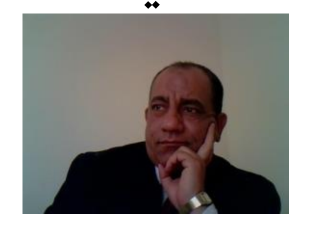
إدارة المؤسسات الإعلامية



محمد عبد البديع السيد

المؤلف في سطور



دكتور محمد عبد البديع السيد

خريج كلية الإعلام جامعة القاهرة ١٩٨٣

حاصل علي درجة الدكتوراه في الإعلام الدولي بمرتبة الشرف الأولي

رئيس قسم البرامج السياسية بالإذاعة المصرية سابقا

رئيس قسم الإعلام بكلية الآداب بجامعة بنها سابقا

له العديد من المؤلفات الصحفية والتليفزيونية والإذاعة لم يتم نشرها ونشر بعضها الكترونيا .

الفصل الأول

الإدارة : مفهومها، مجالاتها، مبادئها

تعريف الإدارة :

لقد أدى اتساع دائرة فكر الإدارة وشمولها، وكثرة تعريفاتها إلى صعوبة الاتفاق على تعريف محدد شامل جامع مانع للإدارة، وذلك لتعدد الفترات الزمنية التى ظهرت فيها التعاريف المختلفة للإدارة، ولتنوع الخبرات التى بحثت فى هذا الموضوع وبالتالى تأثر التعريف بخلفياتهم العلمية، والثقافية، واتجاهاتهم الدراسية والفلسفات المتعددة التى يتوقف كل منها على وجهة نظر القائم بالتعريف ومعتقداته، فعلى سبيل المثال وردت التعريفات الآتية :

يعرف فريدريك تيلور رائد الإدارة العلمية الإدارة على أنها فن.. ولكن فن ماذا؟ "إنها فن المعرفة الصحيحة لما تريد أن يقوم به الرجال من عمل، ثم مشاهدتك لهم وهم يقومون به بأفضل طريقة وأرخصها"٠

أما **هنرى فايول،** فلقد وصف الإدارة بأنها ممارسة العناصر الآتية : "التنبؤ والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة"٠

وبخلاف فايول هناك تعريفات كثيرة تركز على المفهوم الوظيفى للإدارة حيث يحاول التعريف أن يشرح الإدارة من خلال الوظائف التى تضمها العملية الإدارية وذلك مثل تعريف دافيس Davis الذى يقول "الإدارة معنية بتنسيق وتنظيم الجهود المشتركة وبوضع سياسات الأعمال والرقابة النهائية على القائمين بالتنفيذ"٠

وهناك من التعريفات ما يربط بين الإدارة وبين مجموعة الأعمال أو المراحل التى يتضمنها إنشاء المشروع وتشغيله ومثل ذلك تعريف كمبال Kmbal الذى يرى أن الإدارة "تتضمن الأعمال والواجبات المتعلقة بالبدء بإنشاء المشروع، وتمويله، ووضع السياسات الرئيسية، توفير مختلف المعدات، ووضع التنظيم المناسب لتشغيل المنظمة، واختيار الرؤساء".

وهناك من يركز على العنصر البشرى والمجهود الجماعى فى الإدارة ننتقى منها تعريف براون Brown الذى يقول أن "الإدارة هى مجموع مجهودات جمع أعضاء المشروع والموجهة نحو تحقيق أهدافه".

وكذلك تعريف آبل Appley بأنها "تنفيذ الأعمال من خلال جهود الآخرين" ومنها أيضاً تعريف روكفلر الذى يقول فيه "أن مهمة الإدارة أن تمكن الأشخاص العاديين لكى يقوموا بأعمال الأشخاص الممتازين".

وهى مسئولية كبيرة لا تتضمن فقط قيام الإدارة بمسئولياتها تجاه تحديد العمل وإنما أساساً بتوجيه وحفز العاملين لكى يطلقوا كل إمكانياتهم وطاقاتهم، كذلك تعريف كونتروأدنيل Koontz & O’Donnel للإدارة بأنها تنفيذ الأعمال من خلال جهود الآخرين.

وفضلاً عن ذلك هناك تعريفات أخرى تعتبر أن "الإدارة هى اتخاذ القرارات، وذلك من منطلق أن ما يميز المدير عن فريق التنفيذ هو قيام الأول باتخاذ القرار بينما تنحصر مهمة الثانى فى التنفيذ فالعمال فى مصانع السيارات لا يقررون أى أنواع السيارات وبأى كميات وطبقاً لأى برامج.. وإنما يتخذ هذه القرارات الإدارة.

إن التعريفات السابقة للإدارة وإن كانت مختلفة، إلا أنها تعتبر جيدة ومقبولة، ويلاحظ أن كل تعريف قد تأثر بالفعل بمعتقدات واتجاهات واهتمامات واصفه، وبالرغم من الاختلافات الظاهرية فى التعريفات السابقة، إلا أن جوهرها واحد تقريباً، فهناك أهداف

يجب تحقيقها، وهناك موارد بشرية ومادية تستخدم بأسلوب ما لتحقيق هذه الأهداف التى تهم الفرد والمجتمع، وأخيراً فهناك النشاط الإدارى الذى يحقق الربط بين ما نسعى إلى تحقيقه وبين ما لدينا من موارد غير منظمة وقيود مفروضة عليها، ويقصد بهذا الربط، الأسلوب أو الطريقة التى تستخدم بها الموارد لتحقيق الأهداف على أحسن وجه.
ما نريد أن نقوله هو أن هناك من التعريفات الكثير وهى تركز على مجال أو أكثر والإدارة هى كل هذا، هى ذلك النشاط الحيوى الذى عليه أن يحقق الأهداف بأعلى كفاية وفى هذا الفصل بين الإدارة الفاشلة والناجحة، ولا نستطيع أن نعرف الإدارة وأن نتلمسها إلا من خلال مشاهدتها وهى تعمل ولا أن نحكم عليها إلا من خلال نتائجها.

وجدير بالذكر أن الإدارة وفقاً للمفهوم السابق، تعتبر نشاطاً، والذى يقوم بهذا النشاط هو المدير فى كافة المستويات الإدارية، أو أعضاء الهيئة الإدارية، فالمدير هو الذى يخطط، وينظم،ويوجه، ويراقب من أجل الهدف، وهو بذلك يجمع وينظم الموارد أو يستخدمها أفضل استخدام ليحقق الغايات المنشودة، الأمر الذى يساعد على تحقيق حياة أفضل.

الفرق بين الإدارة والقيادة:

الإدارة تعنى الهيئة أو الجهاز أو مجموعة الأفراد القائمين بالوظائف والجهود المختلفة، فيقال أن إدارة المشروع تعمل بجد ونشاط، أو تعمل بصفة مستمرة لإنجاح المشروع.

أما "القيادة" فتعنى قدرة الشخص على إغراء الآخرين للعمل بثقة وحماس.. وهذا يتطلب التأثير فى أعضاء الجماعة ولهذا تعتمد القيادة على الصفات الشخصية للفرد، ومدى قدرته على التأثير فى الآخرين.
ويمكن أن تكون القيادة ناتج السلطات الرسمية، وذلك عندما نرى روح الجماعة سائدة فى وحدة اقتصادية، بحيث لا يشعر العاملون بالفوارق نتيجة للمستويات الإدارية المختلفة..

وقد توجد القيادة بدون التنظيمات الرسمية عندما يلتف مجموعة من الناس حول شخص معين، ولكن من أجل تحقيق هدف مشروع، ولهذا فالإدارة ترتبط بتنظيمات رسمية، أما القيادة فقد ترتبط بها وقد لا ترتبط٠

الفرق بين الإدارة والرئاسة والإشراف:

الرئاسة تعنى السلطات المفروضة من خارج المنشأة، وتقوم على أساس نظام موضوع، وليس على أساس اختيار الجماعة، ويمتثل لها الأفراد خوفاً من الجزاء، وبذلك تفترق عن القيادة بأن الرضا متوافر فى القيادة دون الرئاسة، كما تفترق عن الإدارة والقيادة بأن كلاً منهما تنبع من داخل المنشأة٠

كما يرى البعض الآخر أن الرئاسة تشمل كلا من الإدارة والقيادة، ولهذا فكلمة رئيس تطلق على مدير أى مجموعة من الأشخاص، كما تطلق على قائد المجموعة كذلك.. ولهذا فإنها تعتبر كبديل عنهما٠

أما الإشراف فالمقصود به ملاحظة أعمال المرؤوسين، بهدف تحقيق بعض الوظائف الإدارية: كالتوجيه والرقابة، ولهذا يعتبر الإشراف جزءاً من الوظيفة الإدارية ومن مستلزماتها٠

ورغم أن الإدارة بدأت فى صورة إشراف عى العمل (Supervision) إلا أن هذا المفهوم قد تطور بحيث أصبح من الخطأ اعتبار أن الإشراف والإدارة شئ واحد بل أصبح من الواضح أن الإشراف هو فقط الشكل الأبسط والأدنى من أشكال الإدارة٠

هل الإدارة علم أم فن؟

يقول شيلدون O. Cheldon "إذا كان الأمر يتعلق بالأشياء فالإدارة يمكن أن تكون علماً، أما حين يتعلق بالأفراد فلا يمكن أن تكون الإدارة علماً إلا بالقدر الذى يمكن فيه

إخضاع الأفراد لمبادئ العلم، إن العمل مع الأفراد يعنى تحقيق التعاون ولا يمكن أن يكون هناك علم للتعاون بين الأفراد"٠

أن التعامل مع الأفراد – حيث أن هناك من يعرف الإدارة بأنها فن التعامل مع الآخرين– يتطلب أساساً مقدرة ذاتية تستند إلى خبرة وصفات شخصية من المدير، أى إلى فن الممارسة، وهذا ما يفارق بين المدير الناجح وغير الناجح٠

وبالإضافة إلى ذلك فإن عمل الإدارة الأساسى هو اتخاذ القرارات وهو ما يتم عادة فى ظروف عدم التأكد وعدم وضوح الموقف وندرة البيانات، وإذا كان الوضع كذلك فإن اتخاذ القرارات يتطلب قدرة ذاتية وخبرة وفناً من جانب ممارس الإدارة، أن من الأمور الأساسية قبل الجزم بأن الإدارة علم أن تحل مشكلة عدم التأكد التى تغلف العمل الإدارى، حقيقة أن تطبيق الأساليب الرياضية الحديثة فى التخطيط وبحوث العمليات ونظرية المعلومات يمكن أن تساعدنا كثيراً فى التقدم فى هذا المجال إلا أنه لا يغير فى جوهر الأمر كثيراً٠

أن الإدارة ميدانها الطبيعى هو الممارسة؛ والممارسة السليمة لا تعتمد على مجرد الاجتهاد الشخصى ولكنها فن التطويع والاستخدام السليم للعلم، تماماً كالطب والهندسة والموسيقى كلها لا تعنى شيئاً إذا كانت مجرد علوم محفوظة فى صحائف.. والعلاقة بين العلم والفن علاقة تفاعلية إيجابية التأثير، فالعلم كهيكل من المعلومات المنظمة التى تم الحصول عليها باستخدام الطريقة العلمية المبنية على الملاحظة والتجربة والاستنتاج يتيح أساساً سليماً للتطبيق ويقلل من الاجتهاد ويلغى عنصر التخمين إلى حد كبير، ولكن الفن هو المقدرة على استخدام هذه المعلومات بما يتفق وظروف الواقع ومتغيراته، وقد يؤدى التطبيق البارع للعلم إلى تطوير العلم نفسه وإدخال التعديلات على بعض الأفكار التى كان يتعامل معها على أنها حقائق أو على الأقل تؤخذ بمنظور نسبى٠

وأنه على الرغم من تزايد الجانب العلمى فى الإدارة يوماً بعد يوم إلا أن الإدارة ستظل دائماً فى حاجة إلى الفن أى إلى الحساسية الذاتية من جانب ممارس الإدارة تجاه المشكلات الإدارية التى يعالجها، إلى خبرته وتقديره الذاتى، إلى لباقته فى معاملة جميع الأفراد فيعرف متى يعاقب ومتى يكافئ وقدرته على استكشاف تلك النواحى البعيدة فى أعمار الفريق والتى يصعب التوصل إليها باستخدام الاختبارات وبحوث قياس الرأى وغيرهما إلى مرونة المدير وقدرته على التصرف بسرعة٠

إن المدير المجرب الذى تتوفر فيه صفة القائد الناجح لابد وأن يدير الفريق الذى يعمل معه بجهد أقل ويحقق نتائج أفضل من مدير آخر لاتتوفر فيه صفات القيادة٠

ولذلك يمكن القول أن الإدارة هى علم وفن، ولا يمكن أن يكون المدير ناجحاً إلا إذا كان ملماً بالأصول والمبادئ العلمية فى الإدارة والتنظيم وفى نفس الوقت أن تتوفر فيه الجوانب الشخصية والقدرة على الإبداع والتصور والتأثير فى الآخرين٠

مستويات الإدارة :

لكى تقوم الإدارة بوظائفها كاملة فى سبيل تحقيق أهداف المشروع، فلابد من تفويض السلطات، حتى لا تتركز الأعمال والقرارات كلها فى شخص واحد٠

ومن هنا فلابد من وجود التسلسل الإدارى، وبالتالى توجد المستويات الإدارية.. وتختلف المستويات الإدارية حسب حجم المشروع ودرجة مركزية السلطة فيه، ولكن غالباً ما توجد ثلاثة مستويات هى :

١- **الإدارة العليا:** ويقصد بها كبار الموظفين الذين يقومون بوضع الخطوط العريضة للعمل، وتحديد أهداف المنشأة، ورسم السياسات العامة، كما يقومون باتخاذ قرارات التسعيرة (قيمة الأفلام أو المسلسلات أو غير ذلك) والربط بين سياسة المشروع والسياسة العامة للدولة٠

ويوجد فى هذا المستوى أعضاء مجلس الإدارة، أو مجلس الشركاء، أو مديرو العموم، وبالنسبة للوزارات يوجد فى هذا المستوى الوزير ونوابه ومساعدوه، ووكلاء الوزارة، ورؤساء المجالس واللجان الدائمة٠

ويكون هذا المستوى مسئولاً أمام المساهمين، أو أصحاب المشروع أو المجالس النيابية.. إلخ ونظراً لأهمية هذا المستوى ولأن قراراته لها آثارها على المدى الطويل، فإنه غالباً ما يتم تعيين أصحابه عن طريق الانتخاب أو بمرسوم رئاسى أو ملكى وما أشبه٠

٢- **الإدارة الوسطى :** ويقصد بها المستوى الإدارى الذى يقوم بنقل السياسات، والأهداف، والخطوط العامة- التى وضعتها الإدارة العليا- إلى المستويات الإدارية الدنيا، وتوضح ما يكتنفها من غموض، ورفع التقارير للإدارة العليا عن مستويات الإنجاز وعن الصعوبات التى تواجه التنفيذ٠

وتحتم طبيعة عمل الإدارة الوسطى التواجد فى أماكن العمل بصفة شبه مستمرة، ولذلك نادراً ما نجد شخصاً فى مستوى الإدارة الوسطى يشغل أكثر من منصب فى آن واحد، وتتشكل معظم اللجان من بين أفراد الإدارة الوسطى لدراسة بعض الموضوعات وكتابة تقارير عنها٠

وإذا كان من الممكن السماح لبعض أشخاص الإدارة العليا بالتنقل، نظراً لإمكانية إحلال بديل له من الإدارة الوسطى، فإن عملية التنقل بالنسبة لأفراد الإدارة الوسطى تصبح من الخطورة بمكان، لصعوبة إحلال بديل من الإدارة الدنيا، ولهذا يجب الاحتفاظ ما أمكن بأفراد هذا المستوى٠

٣- **الإدارة الدنيا :** ويطلق عليها إدارة التشغيل أو الإدارة التنفيذية والمقصود بذلك هؤلاء الذين يراقبون العمال وصغار الموظفين، للتأكد من تأدية العمل بصورة تحقق أهداف المشروع٠

ومن النادر أن تتخذ إدارة التشغيل قرارات تتعلق بالتنظيم، أو الجوانب المالية، وإذا اتخذت بعض القرارات ففى أضيق الحدود، ويتركز اهتمام هذا المستوى فى الجوانب الفنية بالنسبة للمصانع وغيرها، أو فى الجوانب الشكلية كالنظافة بالنسبة لمنشآت الخدمات، وغالباً ما يتم تعيين هذا المستوى بالترقية أو عن طريق الإعلان٠

مجالات الإدارة :

تمارس الإدارة فى مجالات عديدة، أمكن حصرها فى مجالين أساسيين وهما : الإدارة العامة، والإدارة الخاصة، وسوف يتركز الحديث عن هذين لمجالين بهدف تحديد أى المجالين تنتمى إليه إدارة المؤسسات الإعلامية..

أولاً : الإدارة العامة "الإدارة الحكومية" :

يعتبر علم الإدارة العامة من العلوم الحديثة إذ لم يظهر هذا العلم إلا منذ عام ١٩٠٠ ولكنه قفز قفزات واسعة عقب الحربين الأولى، والثانية، حيث أدت هاتان الحربان إلى وضع أعباء كثيرة على عاتق الدول، إذ لم يكن من اليسير إنجازها إلا عن طريق استخدام أفضل الوسائل العلمية، لتوحيد إمكانات الدول بهدف تحقيق ما تلتزم به من واجبات، فكانت الإدارة العامة التى هى تنظيم وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف الحكومية٠

وللإدارة العامة عدة خصائص من أهمها :

١- أنها إدارة حكومية تنظمها التشريعات الحكومية٠

٢- أنها تقدم منفعة عامة، ونجاحها يرتبط برضاء الجمهور المستفيدمن خدماتها٠

٣- التمويل فيها حكومى خالص، ويرتبط بميزانية الدولة العامة٠

٤- تمارس أنشطتها عن طريق الأجهزة المتعددة، كالوزارات والمجالس والهيئات الحكومية، وهدفها هو المحافظة على أمن، وسلامة، وصحة المواطنين، والعمل على تنمية الوطن سياسياً، واقتصادياً، واجتماعياً.. إلخ٠

٥- اختيار الموظفين من خلال قواعد عامة، تطبق على جميع أجهزة الدولة، من حيث المرتبات، والعلاقات، وشروط التعيين.. إلخ٠

٦- أنها تعكس السياسة العامة للدولة، وتتأثر بالمجتمع وتؤثر فيه٠

٧- تتناول الإدارة العامة مصالح الجماهير، لذلك لابد أن تتسم بالإنسانية فى تناول مشكلات الجماهير واحتياجاتها، ولابد أن تساير قيم المجتمع وثقافته٠

٨- توجه الإدارة العامة جهودها لتقديم خدمات عامة، وليس لتحقيق الربح٠

٩- تستند إلى الأنظمة الموضوعة لتوقيع الجزاء على المخالفين٠

١٠- الإدارة العامة عنصر هام فى التنمية، إذ لا تنجح التنمية إلا بواسطة جهاز إدارى سليم على مستوى عالى من القدرة والكفاءة٠

ثانياً : الإدارة الخاصة "إدارة الأعمال":

ويقصد بها إدارة أوجه النشاط الاقتصادى الخاص الذى يهدف إلى تحقيق الربح، وبهذا المعنى تكون الإدارة الخاصة هى نفسها إدارة الأعمال، ويوجد مفهوم آخر للإدارة الخاصة وهو : أنها الهيئات الأهلية التى تستهدف تقديم الخدمات دون السعى وراء الربح، مثل الجمعيات الخيرية والاجتماعية٠

والإدارة الخاصة بمعنى إدارة الأعمال تتميز بعدة مميزات أهمها ما يلى:

١- أن إدارة الأعمال تستهدف تحقيق الربح ولذلك تقاس كفاءة الإدارة بالقدرة على تحقيق الربح٠

٢- قد تضطر إدارة الأعمال فى سبيل الربح، إلى ارتكاب أعمال مخالفة للذوق أو الأخلاق العامة، وهذا غير مشروع ولا يجوز اللجوء إليه مهما كانت الظروف٠

٣- يحكم إدارة الأعمال طابع المنافسة، والجرأة، واقتناص الفرص، والمخاطرة، والمرونة، وعدم التقيد بالتعليمات فى سبيل تحقيق الهدف٠

٤- يضع أنظمة إدارة الأعمال صاحب العمل، ويغيرها متى شاء، والعاملون لديه مسئولون أمامه، وأمام من ينوبون عنه، كمجلس الإدارة، مثلاً٠

وبالرغم من وجود هذا التميز الواضح بين هذين النوعين الأساسيين من الإدارة إلا أنه توجد أوجه تشابه بينهما على النحو التالى :

١- أن كلا من الإدارة العامة وإدارة الأعمال يقعان فى نطاق علم الإدارة، والذى تنطبق مبادئه على كليهما، فالقيام بالإدارة العامة وإدارة الأعمال يحتاج إلى تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة وهى وظائف إدارية تعتمد على مبادئ علم الإدارة وهو علم واحد٠

٢- بالرغم من أن إدارة الأعمال تهدف إلى تحقيق الربح، فإنها أيضاً تسعى إلى تحقيق الصالح العام، وتقديم الخدمة، مثل الإدارة العامة، وكل منهما تحكمه المسئولية الاجتماعية٠

٣- هناك تماثل بين الإدارتين فيما يتعلق بكبر حجم المشروعات التى تديرها، فظهور الشركات الخاصة العالمية متعددة الجنسية، والشركات الاحتكارية الضخمة مظهر لذلك كما أن تأميم بعض الشركات الكبرى والعالمية، وأيلولتها للدولة تؤكد هذا التشابه٠

وإدارة المؤسسات الإعلامية – على ضوء ما سبق توضيحه – لا يمكن اعتبارها إدارة عامة فقط، لأن طبيعة عملها تحتاج إلى مرونة، وحرية فى الأداء، وأكثر مما تحتاج إليه أية هيئة حكومية أخرى.. ولا يمكن أن تدار المؤسسة الإعلامية – مثلاً – كما تدار هيئة الكهرباء أو أية هيئة حكومية أخرى.. كما أنها لا يمكن أن تدار كمؤسسة خاصة تستهدف الربح فقط، لأنها مؤسسة اجتماعية لها رسالة عامة تستهدف من خلالها تنمية المجتمع وتطوره، وزيادة وعى المواطنين بالقضايا المختلفة٠

ولذلك فإن المؤسسة الإعلامية تجمع بين طابعى الإدارة الخاصة، والإدارة العامة.. وإن كانت المؤسسة الإذاعية (الراديو والتليفزيون) مثلاً – باعتبارها هيئة مملوكة للحكومة، تمولها وتشرف عليها فى أغلب دول العالم فهى أقرب فى إدارتها إلى الإدارة العامة من المؤسسات الإعلامية الأهلية٠

المبادئ العامة للإدارة :

وضع هنرى فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة هى كالتالى:

١- **تقسيم العمل:** وهو نفس مبدأ التخصص الذى اقترحه الاقتصاديون من قبل عصر فايول كأساس ضرورى لرفع الكفاية فى استخدام العمال، على أن فايول استخدمه على نطاق أرحب من نطاق المصنع حيث أوصى بتطبيقه على جميع الأعمال بمختلف أنواعها سواء كانت إدارية أو فنية٠

٢- **السلطة والمسئولية:** وهما متلازمتان فالسلطة تصحبها مسئولية والمسئولية لابد أن تصاحبها السلطة اللازمة وقد أوضح فايول أن السلطة تتركب من عنصرين الأول هو السلطة الرسمية التى يستمدها المدير من وظيفته فى التنظيم ومركزه الرسمى الثانى هو السلطة الشخصية ويستمدها المدير من ذكائه وخبرته وخلقه وشخصيته، طريقة معاملته... إلخ٠

٣- **الضبط والربط:** وهو احترام النظم واللوائح والاتفاقيات ويقتضى ذلك الكفاءة فى المديرين على كل مستوى والعدل فى الاتفاقات وفى صياغتها وفهمها٠

٤- **وحدة الأمر:** ويقتضى هذا المبدأ بأن يتلقى من مصدر واحد فقط حتى لا يحدث تضارب فى الأوامر واضطراب فى الأعمال٠

٥- **وحدة التوجيه** : ويقتضى هذا المبدأ بأن النشاط المراد به تحقيق هدف واحد لا بد أن يكون مصدر التوحيد له واحد فمبدأ وحدة الأمر يختص بتوجيه الأفراد ومبدأ وحدة التوجيه يختص بتوجيه النشاط.

٦- **خضوع المصالح الشخصية للصالح العام** : فيجب على الدوام أن تفضل مصلحة المشروع على مصلحة الفرد وإذا حدث تعارض فمسئولية الإدارة هى التوفيق بين المصلحتين.

٧- **مكافأة الأفراد** : هذا المبدأ ينادى بأن يكافأ العاملون مكافأة عادلة تتناسب مع جهودهم فى نفس الوقت لا تضر بصاحب العمل ويجب أن تحقق المكافآت الرضا لكل من المشروع والعاملين فيه.

٨- **المركزية** : حيث يتم تركيز السلطة أو توزيعها حسب احتياجات التنظيم.

٩- **سلسلة التدرج الإدارى** : وهذا التسلسل يسير تبعاً للسلطة من أعلى إلى أسفل ويجب على كل فرد أن يلتزم بهذا الخط وألا يجاوزه دون داع عند الاتصال برؤسائه.

١٠- **الترتيب والنظام** : ويشتمل ترتيب ونظام عادى للعنصر غير البشرى وترتيب ونظام اجتماعى للعنصر البشرى فيجب أن يكون هناك مكان مناسب لكل شئ ولكل فرد.

١١- **المساواة** : فتحقيق المساواة والعدالة بين الأفراد وفى معاملتهم هو أقصر الطرق إلى كسب ثقتهم وضمان إخلاصهم فى العمل.

١٢- **استقرار العاملين** : فتكاليف دوران العاملين باهظة سواء من ناحية اختيارهم أو تدريبهم أو... إلخ كذلك من ناحية تأثيره على كفاية الأداء، ولذلك أوصى بأن الإدارة يجب أن تحاول جاهدة أن تضمن استقراراً نسبياً للأفراد المشتغلين بالتنظيم.

١٣- **روح الابتكار والمبادرة** : فالشخص الذى يتمتع بالذكاء يود دائماً أن يمارس قدرته على التصرف من عندياته عند اللزوم فيجب على الإدارة أن تطور فيهم هذه الروح

بإشراكهم فى التخطيط واحترام أفكارهم المبتكرة بما يعود على الفرد بالرضا النفسى وعلى التنظيم بالفائدة من الابتكار .

١٤- روح التعاون والتضامن : فالاتحاد قوة وبالتالى يجب على الإدارة أن تنمى الروح الجماعية فى التنظيم ويؤكد فايول فى هذا الصدد أهمية العمل على هيئة فريق كما يؤكد أهمية عملية الاتصال لتنمية هذه الروح.

وظائف الإدارة:

هناك وظائف رئيسية للإدارة هى :

١- **وظيفة التخطيط** : يعد التنبؤ أحد الجوانب المهمة للتخطيط ويعتبر وظيفة على جانب كبير من الخطورة إذ أن واجب المدير هو محاولة توقع الأحداث قبل وقوعها وبالتالى الاستعداد لها وتلاشى المشكلات قبل وقوعها وذلك بوضع خطة للعمل تشمل تحديد النتائج المطلوب تحقيقها والوسائل التى سوف تتبع لتحقيقها والبرنامج الزمنى للأداء وخطواته وسبله، والتخطيط الجديد يجب أن يتصف بالوحدة والدقة والمرونة والاستمرار والوضوح كما أنه من الواجب أن تبنى الخطط والتنبؤات على أساس متين من المعلومات الدقيقة الخاصة بالماضى والحاضر والتحليل السليم لها بحيث يكون التنبؤ بالمستقبل أقرب إلى العلم منه إلى الحدث والتخمين يعتبر الوظيفة الخاصة بإمداد المشروعات بما يلزم من مواد ومعدات وأموال وأفراد وتحديد وترتيب العلاقات فيما بين الأفراد وبعضهم البعض وفيما بين الأشياء بعضها البعض بما يتمشى مع الأغراض التى أنشئ ويعمل المشروع للوصول إليها، وكذلك التنسيق فيما بين كل هذه العناصر والاختيار السليم للأفراد والعاملين وتدريبهم التدريب اللازم ويجب أن تولى الإدارة التدريب اهتماماً كافياً لأنه هو نقطة البداية فى رفع مستوى الأداء .

٢- **وظيفة إصدار الأوامر :** وتتطلب من المدير أن يكون على معرفة تامة بالعاملين وأن يبعد غير المناسب منهم عن العمل وأن يلم إلماماً كافياً وحقيقياً بالارتباطات التى يرتبط بها المشروع والمشتغلين به وأن يكون مثالاً طيباً لمرؤسيه وأن يقوم بمراقبة دورية للتنظيم مستخدماً الخرائط التنظيمية اللازمة، وأن يكون على اتصال دائم بمرؤسيه، ويوطد علاقته معهم، وأن يعمل على أن ينشر بينهم روح الوحدة والنشاط والابتكار والإخلاص وأن يجمع العاملين معه فى مؤتمرات متكررة للتشاور ودراسة مشكلات العمل تمهيداً لوضع حلول لها وأوصى فايول بألا يشغل المدير نفسه بالتفصيلات وأن يكون جهده للأمور الهامة ويترك الأمور التفصيلية لمرؤسيه.

٣- **وظيفة التنسيق :** ويقصد بها إيجاد الترابط والتجانس بين الأعمال وبين الأشخاص المنوط بهم تنفيذها ومع المحاولة الدائبة لتحقيق التعاون بينهم والتنسيق هو فى الواقع الحصيلة الإجمالية لعملية الإدارة.

٤- **وظيفة الرقابة :** ويقصد بها أنها عملية التأكد من أن كل عمل قد تم تنفيذه طبقاً للخطة المرسومة وتبعاً للأوامر المصدرة والإجراءات الموضوعة والرقابة الفعالة يجب أن تتصف بالسرعة والدقة وأن تشمل مقاييس دقيقة للأداء وللانحراف وأن يتبعها تصحيح الانحراف والإجراءات لمنع تكراره، ويقصد بالرقابة أيضاً بأنها العملية التى تقيس الأداء وتقارنه بالخطة وتحدد الانحراف وتعمل على تصحيحه وتلافيه فى المستقبل.

والاتجاه الحديث فى الإدارة يرى أن جميع أوجه نشاط الإدارة يقع فى قسمين فقط هما : نشاط إدارى ونشاط فنى ويزاول هذا النشاط فى أى مجال سواء كان مجال الإنتاج أو البيع أو المحاسبة.

أنشطة الإدارة :

تمارس الإدارة وظائفها فى عدة مجالات يمكن حصرها فيما يلى :

١- **إدارة الإنتاج** : تقوم الإدارة بدور رئيس فى المشروعات.. فبالنسبة للمشروعات الصناعية – مثلاً – تقوم بتحديد نوع المنتجات الملائمة، ومواصفاتها، وكمياتها، ومدى التوزيع المطلوب، ووضع جداول التشغيل، ووضع الخطة الزمنية للإنتاج، وما يحتاج إليه إنجاز العمل من أفراد،وآلات ومعدات، وخام، وتحديد الأسلوب، أو الطريقة المتبعة فى الإنتاج، ووضع معايير الأداء، وتقرير الشراء أو الإنتاج، كما تساهم، الإدارة فى تصميم المصنع، ونظم التخزين، والنقل، وتقرير التدريب الفنى للعاملين، ووضع الخطة لصيانة الآلات والمنتجات وغيرها٠

٢- **إدارة الأفراد** : تختص بالعنصر البشرى فى المنظمة، ولذلك تقوم بالتخطيط للقوى العاملة اللازمة، الحالية والمستقبلية، وتقوم باختيار العاملين ذوى الكفاءة، وتحديد أنسب الطرق لاستثمار مجهوداتهم، وتحديد أنظمة العمل والحوافز المالية والمعنوية، كما تعالج مشكلاتهم الشخصية والمعنوية، وتستفيد من مقترحاتهم وآرائهم لتحقيق التكيف والانسجام بين العاملين٠

٣- **إدارة التمويل** : تختص بتوفير الأموال اللازمة (وأحياناً تسمى إدارة الحسابات الجارية) للقيام بأنشطة المؤسسة، أو المنظمة، أو المشروع، وتحقيق أهدافه، وذلك من المصادر الملائمة، فى الوقت المطلوب، وبالتكلفة المناسبة، وترشيد الإنفاق، وتحديد إجراءات الصرف، ومسك الدفاتر، وإعداد الكشوف التى توضح حركة الأموال، واتجاهاتها، ونتائج الأعمال، والحسابات الخاصة٠

٤- **إدارة التسويق** : وتهدف إلى توصيل الخدمة أو السلعة إلى الجمهور، فى الوقت المناسب، وبالكميات المناسبة والملائمة، والجودة المطلوبة، أو السعر المعتدل، ولذلك فهى تتضمن توجيه وتنظيم ورقابة كافة المجهودات التى يستلزمها وصول السلعة أو الخدمة من المنتج إلى الجمهور، ونشاط إدارة التسويق يبدأ قبل إنتاج السلعة، وأثناء عملية الإنتاج، وبعدها٠

٥- **إدارة المشتريات** : تختص بتوفير المواد الخام، والأدوات، ومختلف الأصناف التى تحتاج إليها الإدارات المختلفة، بالمواصفات والجودة المحددة، وبالكميات الملائمة، والتكلفة المناسبة، وتقوم لذلك بدراسة الأسعار، وتحديد طريقة الشراء الملائمة، وشروط التعاقد، وإجراءات التوريد، والشحن، والفحص، والاستلام٠

٦- **إدارة المخازن** : تحتوى هذه الإدارة على كافة المواد، والخامات ومختلف المعدات التى تستخدمها الإدارات المختلفة، وتهدف إلى إمداد الإدارات بالأصناف التى تحتاج إليها فى الموعد المطلوب، وبالكميات والمواصفات المحددة، والقيام بكافة الأنشطة المخزنية وإثبات وتقرير طريقة الخزن، وترتيب المواد داخل المخازن، واتباع الطرق المخزنية السليمة، وكيفية صيانة المواد من السرقة والتلف والحريق٠

٧- **إدارة الصيانة:** تهدف إلى الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة، ومبانيها، ومعداتها وكافة محتوياتها، واتخاذ مختلف الوسائل لحمايتها من الحرائق، والتلف، والضياع، ولذلك تقوم بمراقبة أساليب الأمن والسلامة، والصيانة، وتدريب العاملين عليها٠

عناصر الإدارة :

هناك من يرى أن الإدارة ترتبط بأربعة عناصر رئيسية هى :

١- **الأفراد** : يعتبر الأفراد من أهم العناصر الأربعة مجتمعة بالنسبة للمدير، فالإدارة أساساً من أجل البشر، وبواسطة البشر، فمن أجل تحقيق الأهداف لابد من الاتصال بالأفراد وإقناعهم وتحفيزهم، وهم بحاجة إلى قيادة وإشراف على إنجاز الأعمال بكفاءة مناسبة، تحقق الرضا، والإشباع٠

٢- **الأفكار** : وهى أساس هام ورئيسى للمدير من حيث حاجته دائماً إلى التفكير المبدع البناء فالتساؤلات بماهية الأهداف، وبكيفية تحديدها.. والحصول على الموارد

وكيفية تخصيصها والأولويات والخطوات الواجب اتباعها وتسلسلها.. وتوقيت الأداء.. والمشكلات التى تحتاج إلى تحليل، كل ذلك يمكن الإجابة عليها عن طريق استخدام الأفكار والمجهود الذهنى، والمقدرة الابتكارية للمدير، ويمكن القول أن عنصر الأفكار يمثل المقدرة الإدارية وهو عنصر يتعلق بالبشر أيضاً، تأكيداً لأهمية الإنسان أو العنصر البشرى.

٣- **الموارد المادية** : تمثل العنصر الثالث وأساس نجاح المدير أيضاً، فالمدير مسئول عن حصر هذه الموارد وقياسها، وإيجاد اتصال وتنسيق بينها، وإنشاء علاقات متجددة بين مكوناتها، حيث أنها تستخدم بواسطة البشر، لتحقيق غايات معينة، فالطرق، والأسواق، والآلات، والأموال، والأرض، والمواد تعتبر موارد رئيسية يستخدمها المدير، ولابد من إيجاد علاقات بينها لتعمل بشكل متجانس.

٤- **الأهداف** : هى التى تقدم سبباً لاستخدام المدير للبشر، والأفكار والموارد الأخرى، فهناك هدف ينبغى الوصول إليه، ورسالة لتتحقق، وهما غاية المدير وأساس عمله.

ويرى الأستاذ طارق حجى أن عناصر الإدارة الحديثة الفعالة تتكون من عشرة عناصر هى:

١- **القدرة على القيادة** :إن متابعة تطور الحياة الاقتصادية فى العالم المتقدم تكشف لنا أن الأفراد فى المجتمع ينقسمون إلى طائفتين أو مجموعتين :

أما المجموعة الأولى، فإن أفرادها مؤهلون بطبيعتهم إما لكى يكونوا أعضاء فى فريق للعمل يقوده فرد آخر، وإما لكى يعملوا بمعزل عن الآخرين فيما يشبه عمل الدارس أو الباحث أوالفنى فى المعمل، وتضم هذه المجموعة الغالبية العظمى من الناس، والذين تضمهم هذه المجموعة ينقسمون لأفراد يصلحون للعمل – عن قرب – مع الآخرين وفى ظل روح الفريق المتعاون، وآخرين لا يناسب طبيعتهم العمل ضمن فريق يضم أفراداً

آخرين، وهؤلاء يؤثرون العمل المنفرد، والمطلوب من الإدارة السليمة أن تشجع أفراد هذه المجموعة: فأما الذين يناسبهم العمل ضمن فريق فإنهم – فى المقام الأول– فى حاجة للتدريب وترسيخ روح الفريق وإثارة الحماس (Motivation)؛ وأما الذين يناسبهم العمل المنفرد، فإنهم فى حاجة للتدريب والتخصص والتحول من الوقت إلى درجة عالية من الاختصاصية (Specialists)٠

وأما المجموعة الثانية، فإنها تضم عدداً قليلاً من الأفراد الذين تؤهلهم طبيعتهم التى تلازم وجودهم لكى يتولوا قيادة الآخرين٠

ورغم أن القيادة تحتاج – فى الأساس – لهذا الاستعداد الشخصى والطبيعة المؤهلة لذلك، إلاَّ أن القيادة – شأنها شأن المواهب الأخرى – تحتاج بنفس القدر للصقل والتدريب، فكما لا تنمو الموهبة الموسيقية دون صقل ودراسة ودراية وتدريب، فإن موهبة أو ملكة القيادة والإدارة لا تنمو إذا تركت بدون صقل وإضافات وتوجيهات وتعديلات، بل وقد تتحول لشكٍ هدّام من أشكال التسلط٠

وهكذا؛ فإن من مهام أى تنظيم فى أى شركة أو مؤسسة أن تراقب وتتابع العاملين بها بهدف اكتشاف أصحاب القدرة على القيادة، ولا شك أن هذا يقودنا لمسألة بالغة الأهمية، وهى أنه فى ظل المجتمعات الصناعية المتقدمة، فإن الحق فى تولى المناصب القيادية يكون منبت الصلة بالسن والمؤهلات الدراسية والأقدمية، وإنما يكون متوقفاً – فى المقام الأول – على توفر الاستعداد الشخصى والموهبة وهذه الملكة المحدودة وهى ملكة القيادة، مع درجات تتفاوت من الصقل والتجربة والتدريب، وبقدر ما يرتبط اختيار القادة أو المديرين بحظهم أو نصيبهم من القدرة على القيادة والإدارة بقدر ما تكون درجة نجاح المؤسسة التى تنتمى إليها هذه القيادات٠

إن المجتمعات الغربية تؤمن بأن المجتمع لابد وأن يكون محفزاً بروح التنافس (Competitive) كما لابد وأن تسوده عملية تشبه عملية الانتخاب الطبيعى (Natural

Selection) التى تكلم عنها العالم البيولوجى الشهير "تشارلز داروين" منذ أكثر من مائة سنة والمقصود بذلك، أن تكون المستويات العليا من الإدارة منشغلة على الدوام بالبحث عن أفراد التنظيم الذين يُنتظر أن يكونوا من أصحاب هذه القدرة على القيادة وفى نفس الوقت؛ فإن ذيوع روح المنافسة تجعل عملية الانتخاب أو الاختيار الطبيعى هذه أسهل وأجدى.

٢- **الرؤية** : الرؤية (Vision) مصطلح شاع استعماله حديثاً عند الحديث عن القادة والمديرين، والمقصود بالرؤية هنا اتسام بعض الناس بالقدرة على استشفاف وتوقع المستقبل على ضوء معطيات الواقع، ولهذه القدرة العديد من الجوانب.

فمن جهة أولى: فإنها تفترض الإلمام الشامل بمعطيات الواقع وإلمام مماثل بالظروف المحيطة، الحالية والمستقبلية.

ومن جهة ثانية: فإنها تقتضى توفر القدرة على توقع أنسب التوجهات والاختيارات على ضوء المعرفة الشمولية بمعطيات الواقع والظروف المحيطة.

ومن جهة ثالثة: فإنها تفترض القدرة التى يسميها بعض علماء الإدارة فى عدد من كبريات الشركات العالمية بالقدرة على الارتفاع أو العلو عن تفاصيل الواقع وإلقاء نظرة علوية على المسار العام والكليات دون الانشغال بالتفاصيل والجزئيات، وتطلق بعض الشركات العالمية الكبرى على هذه القدرة مصطلح Helicopter Ability ولا شك أن الرؤية – بهذا المعنى- هى من المؤهلات المطلوبة فى مستويات الإدارة من المتوسطة إلى العليا.

٣- **الابتكار والخلق** : لاحظ علماءُ الإدارة فى المجتمعات المتقدمة وعلى ضوء مراجعتهم وفحصهم ودراستهم لآلاف التقارير السنوية عن أعداد وقطاعات كبيرة من العاملين بمختلف الشركات والمؤسسات الاقتصادية؛ أن معظم الأفراد يستمرون فى أداء أعمالهم على وتيرةٍ ثابتة دون أن يحاولوا إدخال تعديلات جديدة من وقت لآخر

على طرق وأساليب عملهم وعلى الأفكار التى تتضمنها طرق أدائهم لأعمالهم وبنفس الطريقة، لاحظ علماءُ الإدارة أن نسبة صغيرة من العاملين يختلف – فى هذه المسألة – اختلافاً جذرياً عن الغالبية العظمى، إذ يتسم أفرادها بمراجعة أفكارهم وإعادة النظر فى طرق أدائهم وعملهم مع تجديد مماثل فى شكل ومظهر العمل، كذلك لاحظ علماء الإدارة أن هؤلاء الأفراد هم فى محاولة مستمرة للتجديد والابتكار والخلق والخروج عن المألوف وما تواتر الناس عليه٠

كذلك لاحظ علماء الإدارة، أنه فى ظل الشركات والمؤسسات الاقتصادية العالمية الناجحة، فإن الذين وصلوا للقمة فى هذه الشركات والمؤسسات كانوا من تلك الفئة الصغيرة التى اتسمت دائماً بعدم تقديسها للمألوف وخروجها على ما تواتر الناسُ عليه ورغبتها المُلحة فى التجديد والتطوير والخلق والابتكار والإضافة، ويطلق علماءُ الإدارة على أفراد هذه الفئة بالإنجليزية مصطلح innovative (أى مبتكر) أوCreative (أى خلاّق)٠

٤– **الحس التجارى** : فى إطار الوظيفة العامة، لا سيما فى الإدارات الحكومية، كثيراً ما يغيب عن العاملين أن الهدف الرئيسى لكل عمل هو أن يحقق ربحاً بنسب معينة كحدٍ أدنى، أما فى الشركات والمؤسسات الاقتصادية فى الدول الصناعية المتقدمة، فإن هذا البعد الهام من أبعاد الوظائف – على اختلاف طبيعتها ومجالها – يكون واضحاً أشد الوضوح، ففى هذه الشركات والمؤسسات يكون جلياً أن تحقيق الربح والنجاح التجارى والاقتصادى هو هدف كل وظيفة وكل موظف، كبرت أو صغرت الوظيفة٠

ومن أهم العوامل فى المجتمعات الصناعية المتقدمة التى تجعل مديراً ما ناجحاً وتجعل غيره فاشلاً عاملُ (الحس التجارى) ودرجة توفره فى الموظف، ففى كل الوحدات

الاقتصادية يكون معيار التقييم الأساسى هو النجاح التجارى، ويكون المدير فى حالة بحث دائمة على أبواب وسبل وطرق جديدة لآفاق أكبر وأعلى من النجاح التجارى٠

ومن الضرورى، فى بلد تمر بالظروف التى تمر بها مصرُ اليوم، أن يوجه اهتمام كبير لهذه المسألة بالذات، فرؤساء الشركات والمؤسسات والمديرون المسئولون فى هذه الوحدات يجب أن يعتادوا على المحاسبة على أساس تجارى واقتصادى بحيث تصبح القاعدة أن رئيس الوحدة التى لا تحقق أهدافها الاقتصادية أو التجارية يجب أن يقابل برد فعل محدد، وأن يكون الحد الأدنى هو ارتباط المرتبات والمكافآت بدرجة النجاح التجارى والاقتصادى المتحقق، كذلك لابد وأن يكون من الوارد دائماً أن البقاء فى مواقع المسئولية مرهون بالنجاح فى تحقيق الأهداف التجارية، فمما لا شك فيه أن بقاء رئيس شركة على رأس شركته السنة تلو الأخرى وهى تحقق خسائراً أو حتى أرباحاً دون المستهدف هو أمر من شأنه أن يشيع روحاً من السلبية وانعدام الحافز والحماس والالتزام فى سائر وحدات التنظيم وبين معظم إن لم يكن كافة أفراد التنظيم٠

٥- استيعاب وقبول وتطبيق مفهوم التفويض: تختلف "الإدارة" فى المجتمعات غير المتقدمة عن "الإدارة" فى المجتمعات المتقدمة اختلافات عديدة، إلاَّ أن أحد أهم أوجه الاختلاف هو أن الإدارة فى المجتمعات غير المتقدمة تتسم بطابع تسلطى أو مركزى أو أوتوقراطى يجعل السلطة مركزة فى يد"الرئيس" أو "المدير، بينما يقتصر دور المرؤوسين والمساعدين على القيام بالمساعدة وإعداد العمل دون امتداد دورهم لمرحلة "القرار" و"التصرف"، وفى ظل هذا التركيز للسلطة تتحول أعداد كبيرة من الموظفين أو العاملين لنموذج من "الموظف الأدنى" الذى لا علاقة له بالعمل إلا فى مراحله الأولى،مراحل الإعداد فحسب، وفى المقابل، فإن تطور الإدارة الحديثة فى

المجتمعات المتقدمة قد شهد تطوراً كبيراً فى مجال نقل السلطات إلى المستويات التالية للمستوى الأعلى، وهو ما يعرف بالتفويض ، حتى أصبح هذا التفويض من المبادئ الأساسية للإدارة الناجحة، ويقوم هذا الأساس من أسس الإدارة الحديثة على الإيمان بأن التفويض مفيد للغاية للأطراف الثلاثة: الرئيس والمرؤوس والتنظيم٠

فالرئيس الذى يفوض جوانباً عديدة من عمله هو الرئيس الذى يتفرغ– بشكل أكبر – لأداء دور قيادى أو إدارى استراتيجى قوامه التخطيط والرؤية المستقبلية والمتابعة أكثر من أن يكون قوامه التنفيذ، أو بتعبير أدق دور كلى شمولى عوضاً عن الدور التفصيلى الجزئى٠

والمرؤوس الذى يفوضه رئيسه فى سلطات أكثر وأكبر هو مرؤوس إيجابى مرتبط بولاء موضوعى قوى بالعمل وفعّال ومبادر، والتنظيم الذى يشيع فيه التفويض هو تنظيم تسوده روحُ تعاون ومشاركة صحية وتقل فيه المؤامرات والمشاحنات وحروب تجاذب السلطة والقوة٠

ولا شك أن التفويض يعكس – فى الرئيس الذى يؤمن به ويتبعه – ثقة فى النفس وفى الآخرين، وفى المقابل فإن الرئيس الذى لا يفوض مرؤوسيه فى جوانب كبيرة من اختصاصاته هو إنسان – على المستوى الذاتى – يفتقد للثقة فى النفس ناهيك عن الثقة فى الآخرين٠

وقد أثبتت دراسات آلاف الحالات، أن الرئيس الذى لا يؤمن بالتفويض يخلق تنظيماً مشحوناً بالحروب الداخلية بينه وبين مساعديه من جهةٍ وبين هؤلاء المساعدين بعضهم البعض من جهةٍ ثانيةٍ٠

٦- **القدرة على إثارة حماس العاملين** : من المؤهلات الأساسية فى "المدير" أو "القائد" أو "الرئيس" الناجح أن يكون قادراً على إثارة حماس وعزيمة العاملين معه،

والمقصود بالتعبير الإنجليزى الذى يستعمل فى علم الإدارة هو القدرة على جعل العامل أو الموظف أو المرؤوس أو المساعد متحمساً لمواجهة تحديات العمل ومجابهتها وإيجاد حلول للمشاكل فى ظل روح من الحماس أو التحمس الشخصى، والمدير الذى يخلق أشخاصاً غير متحمسين هو المدير الذى يخلق روحاً من التقاعس والبطء والسلبية وانخفاض الروح المعنوية٠

إن إثارة حماس العاملين ليس المقصود به مصلحة العاملين فى المقام الأول وإنما مصلحة "التنظيم" و"الرئيس" و"العامل" على قدم المساواة٠

ولا شك أن لإثارة حماس العاملين عدة وسائل، منها المكافآت المالية والمزايا الأخرى التى تترجم رضاء الإدارة عن أداء العامل، ولكن التقدير المادى ليس هو الأسلوب الوحيد لإثارة حماس العاملين، فقد أثبتت مئات الدراسات والإحصائيات أن إثارة حماس العاملين كما تكون بالمزايا المالية فإنها تكون بوسيلتين أخريين على نفس الدرجة من الأهمية :

أ- آفاق المستقبل والترقية والتقدم فما لا شك فيه أن العاملين (لا سيما خلال الثلثين الأولين من حياتهما الوظيفية) يمكن أن يكون حماسهما متقداً بسبب وفعل أملهم أن يؤدى أداؤهم الجيد لتقدمهم وترقيتهم لمستويات أعلى٠

ب- التقدير المعنوى، وفحواه شعور العامل برضاء الإدارة والقيادة عن أدائه وعمله وقيمة هذا العمل ويدخل فى هذا الجانب الشعور الذاتى بالرضاء (Job Satisfaction) الذى يشعر به العامل عندما يلمس رضاء الإدارة عن عمله وقيمة هذا العمل٠

٧- **القدرة على خلق مشاركين مؤمنين لا أتباع** : من الاصطلاحات الإدارية ذات الدلالة العميقة أن المدير أو القائد الناجح هو الذى يجعل مساعديه (مؤمنين لا أتباع) (Beleivers and not followers) بمعنى أن يجعل كل مساعد له مؤمن

برسالة العمل وأهدافه وبالتالى يشارك ويسعى لإنجاز أهداف العمل، دون أن يكون مجرد تابع ينفذ ما يأمر به المتبوع۰

وكما أن تحويل الجنود – فى الجيوش – لمؤمنين لا أتباع، فإن نفس الهدف هو غاية عظمى من غايات الإدارة الناجحة التى تتوخى إيجاد تنظيم صحى يعمل بطاقة كبيرة ويحقق أهدافاً عظيمة۰

٨- **القدرة على التأثير (Charisma)** : من المصطلحات التى شاع استعمالها خلال العقدين الأخيرين مصطلح (Charisma)، بمعنى اتسام "القائد" أو "المدير" أو "الرئيس" بالقدرة على التأثير على مساعديه ومرءوسيه وعلى الآخرين بوجه عام، فمن المؤكد، أنه من الممكن أن يقف إنسان ليحدث مجموعة من الناس، فيحدث تأثيراً ضعيفاً عليهم.. بينما يمكن لشخص آخر أن يعبر عن نفس الأفكار وربما بنفس الكلمات والعبارات، ولكنه يحدث تأثيراً كبيراً فى مستمعيه، فما هو الفارق؟ الحقيقة أن الفارق يكمن فى هذه الصفة (Charisma) أى فى قدرة كل شخص منهما على التأثير على الآخرين، وكما أن هذه الصفة مطلوبة فى الزعماء والخطباء والدعاة، فإنها أيضاً صفة مطلوبة –بقدر ما – فى الرئاسات والقيادات الإدارية۰

٩- **القدرة على تحقيق المعادلة الصعبة بين التوسع الرأسى والأفقى فى المعرفة بالعمل** : لاحظ أحد أشهر أساتذة علم الإدارة بجامعة هارفارد الأمريكية ظاهرة جديرة بالاهتمام والتحليل، فقد لاحظ أن معظم القيادات الكبرى فى الولايات المتحدة الأمريكية هم من خارج طبقة التكنوقراط، فقد لاحظ مثلاً أن وزير الحربية الأمريكى الحالى لم يكن ضابطاً فى الجيش فى أى وقت من الأوقات.. كما أن وزير الصحة الحالى بالولايات المتحدة ليس طبيباً.. وأن وزير التعليم ليس من رجال التعليم، وقد أخذت هذه الملاحظة هذا الأستاذ إلى دائرة واسعة، فانتهى به

البحث لحقيقة أ ن كل الوزراء ورؤساء الشركات الكبرى (وهم أصحاب مراكز أ كبر وأقوى من الوزراء فى المجتمع الأمريكى) هم من الشخصيات العامة التى يطلق عليها فى علم الإدارة الحديث تسمية (The Generalist)وقد شمل هذا المسح رؤساء شركات عملاقة مثل جنرال موتورز وإسو وجنرال إليكتريك وفورد ومئات الوظائف العامة الكبرى والمناصب الاقتصادية٠

وفى المقابل، انتهى البحث لحقيقة أخرى مضادة، وهى أن كل الوزراء والقيادات الإدارية والاقتصادية فى الاتحاد السوفيتى قبل تفككه ودول أوربا الشرقية وبلدان العالم الثالث لا سيما التى ينهج اقتصادها نهج الاقتصاد الموجه، هم من التكنوقراط المتخصصين: فوزير الكهرباء السوفيتى هو مهندس كهرباء بدأ حياته فى محطة لتوليد الطاقة الكهربائية ثم تدرج فى وظائف الكهرباء لمدة ثلاثين سنة حتى أصبح وزيراً للكهرباء.. وينطبق نفس الشئ على معظم شاغلى المناصب الكبرى إدارياً واقتصادياً٠

ولا شك أن هذه الظاهرة هى أمر جدير بالاهتمام والدراسة واستخراج العبرة والدروس، وقد انتهى صاحب هذه الدراسة إلى أن الإدارة الحرة والفعّالة فى الدول المتقدمة هى وحدها التى تعرف وتخرّج نموذج المدير العام The Generalist الذى يتوقف اعتماده على تخصصه فى حدود عشر سنوات من تخرجه، ثم يبدأ بعد ذلك فى تعلم أمور أخرى عديدة إدارية واقتصادية وفنية تجعله صاحب اتساع (Width) كبير، وأثناء هذا الاتساع يكتسب خبرات جديدة هى التى ستؤهله للقيادة أكثر من اعتماده على مؤهلات تخصصه بالمعنىالضيق٠

وقد ضرب هذا الأستاذ الأمريكى مثالاً ممتازاً بإدارة المستشفيات فى الولايات المتحدة الأمريكية، فذكر أن إدارة المستشفيات فى أمريكا كانت فى البداية مهنة للأطباء، ولكن خلال نصف القرن الأخير أصبحت مهنة لغير الأطباء، لأنها أصبحت (مهمة إدارية)

أكثر منها (مهمة طبية) وقد ذكر فى هذا المجال، أن مجالات اهتمام أى مدير مستشفى هى – بوجه عام – كالتالى:

- اهتمامات تتعلق بتوريد وشراء المواد اللازمة للمستشفى من أثاث وأدوات وأجهزة ومطابخ ومولدات كهربائية وحاسبات آلية... إلخ٠
- اهتمامات تتعلق بشئون العاملين مثل اختيار وتدريب موظفى هيئة التمريض وغيرهم من الموظفين وكذلك التعامل مع الأطباء والجراحين٠
- اهتمامات تتعلق بالشئون الإدارية مثل نظام المستشفى والنظافة... إلخ٠

وبعد قائمة طويلة من الاهتمامات، ذكر المؤلف أن معظم هذه الاهتمامات هى اهتمامات (إدارية) أكثر من كونها اهتمامات (طبية) وأن ذلك هو السبب فى أن مهنة إدارة المستشفيات أصبحت مهنة مستقلة ومنفصلة عن مهنة الأطباء٠

وخلاصة القول هنا، أن الإدارة الناجحة، لا سيما على المستويات العليا للإدارة، تحتاج لأمور كثيرة أهم وأوسع من دائرة التخصص الضيق، وأن هذه الأمور هى فى مجملها أمور عامة وإدارية واقتصادية وتجارية، وإن اكتسابها يحتاج لسنوات من التدريب والخبرة خارج نطاق التخصص الضيق، وأن هذه المؤهلات العامة هى التى تخلق – إلى جانب الاستعداد والموهبة – القائد والمدير والرئيس.. وهكذا، فإن من أهم مهام الإدارة أن تخلق هذا التوازن بين التوسع الرأسى والتوسع الأفقى فى الخبرات، وأن تعمل على خلق مجموعة صغيرة ممن يُطلق عليهم فى علم الإدارة الحديث مصطلح (The Generalist) فهؤلاء هم الأقدر على تحقيق الإدارة الفعالة والخلاقة والمنتجة والمطورة٠

١٠ – القدرة على تعليم الآخرين: من عناصر تكوين القائد أو المدير أو الرئيس، أن يكون ذا استعداد طبيعى لتعليم الآخرين وتدريبهم، فالذين لا يتوفر فيهم هذا الاستعداد، لا يمكن أن ينجحوا فى قيادة أعداد كبيرة من العاملين، إن هذا الاستعداد هو أحد سبل نقل الخبرات والأفكار والمكتسبات للآخرين وبدونه يستحيل استمرار تطور التنظيمات٠

الفصل الثانى

الإدارة فى المؤسســـات الإعلاميـة

تشتمل إدارة المؤسسات الإعلامية على جانبين متكاملين للعملية الإدارية، **أولاهما** : إدارة التحرير التى تهتم بجوانب إعداد الرسالة الإعلامية ونشرها، **وثانيهما:** إدارة المؤسسة باعتبارها تنظيم ذو نشاط إنسانى، واقتصادى، والتى يمكن أن نسميها بإدارة الأعمال٠
وفى الأغلب ما يطغى لدى الناس مفهوم الإدارة بجانبها الثانى، ولا يلقى الجانب الأول عناية مناسبة، على الرغم من أن النشاط الأساسى لإدارة المؤسسات هو نشر الرسالة الإعلامية، سواء كانت مكتوبة، أو مسموعة، أو مرئية، فكما تمارس المؤسسات الصناعية نشاطها بإنتاج سلع تتخصص فيها، كذلك فإن الإنتاج الرئيسى للمؤسسات الإعلامية يكمن فى رسائلها الإعلامية٠
وطبيعة الإعلام تفرض علاقة خاصة بين مؤسسات الإعلام وبين الحكومات وهذا ينعكس بالتالى على طريقة إدارة هذه المؤسسات، وتحديد أهدافها وأساليب تحقيقها٠

ونظراً لطبيعة المهنة الإعلامية، فإن هذه الأهداف متحركة، ومن ثم فإن إدارة المؤسسات الإعلامية تحتاج إلى أكثرمن مهارة، فالتسلح بالعلم الإدارى – مثلاً – لا يستطيع أن يحل مشكلات مؤسسة صحفية، تحتاج إلى مرونة فى إصدار القرارات وسرعة اتخاذها، والقدرة على حل المشكلات السريعة، والمتلاحقة، والمتداخلة بين الأقسام الإدارية، والفنية، والتحريرية فى مؤسسة صحفية ما٠
كذلك فإن المشكلات التى تواجه مدير إذاعة أو تليفزيون ليست مثل مشكلات مصنع إطارات أو مزرعة، إذ أنها مشكلات من نوع خاص، تحتاج إلى المرونة، والسرعة من

قبل مدير مؤسسة إعلامية، ومن ثم فإن العملية الإدارية فى المؤسسات الإعلامية ليست مجرد تسلح بقواعد العلم الإدارى فحسب، بل إنها علاوة على ذلك تحتاج إلى مهارة خاصة فى إدراك طبيعة الرسالة الإعلامية ونشرها "تسويقها"٠

والإدارة فى المؤسسات الإعلامية تشتمل على العناصر التالية :

١- **الأهداف** : ويقصد بها النتائج التى تطمح المؤسسة الإعلامية إلى تحقيقها، بجهد أفرادها، وإمكانياتها المتاحة، وعلى سبيل المثال : فإن محطة إذاعة فى بلد نام تسيطر عليها الحكومة وتوجهها، وتهدف فى العادة إلى ربط الإذاعة بالتنمية الشاملة للمجتمع، يمكن أن يكون لها جملة من الأهداف التالية :

أ- تحفيز الجمهور لتحريك البلد سياسياً تجاه وحدة قومية أو لتثير الجمهور ضد عدو خارجى، أو لتحفز جماعة من أجل نشاط تنموى ذاتى٠

ب- لترشيد الجمهور حول الخدمات الاجتماعية المتاحة، وتعلن عن أحداث هامة تهم الجمهور٠

ج- لتعليم الجمهور حيث يمكن أن تقدم برامج تعليمية غير رسمية، فيما يتعلق بحقول مهارات المعرفة، أو حقول مهارات العمل٠

د- لتغيير السلوك وخاصة بالنسبة للأماكن السكنية الريفية المعزولة٠

هـ- الترفيه والتسلية٠

وهذه الأهداف يمكن تقسيمها إلى قسمين:

أ- **أهداف استراتيجية طويلة الأجل** : وهى أهداف لا يمكن تحقيقها بشكل فورى وعلى سبيل المثال فإن هدف تغيير السلوك أو هدف التعليم لا يمكن أن يتما من خلال إذاعة برنامج أو اثنين فى الإذاعة أو التليفزيون، أو نشر حلقة أو اثنتين فى

صحيفة، فهو هدف استراتيجى لأنه من أهداف الإعلام طويلة الأجل، والتى قد تتحقق مع تراكمات الرسائل الإعلامية وتكرارها .

ب- أهداف تكتيكية أو قصيرة الأجل : ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية، يتم فى العادة التخطيط لتحقيق تلك الأهداف عبر أهداف قصيرة الأجل، والتى بتواليها واستمراريتها يمكن أن تحقق الهدف الاستراتيجى .

وفى مجال الإذاعة مثلاً، يمكن أن تحقق بعض البرامج الغنائية والمنوعات، أهدافاً آنية قصيرة الأجل، وهو هدف الترفيه، وقد تحقق برامج مثل نشرات الأخبار أهدافاً إعلامية آنية، إلا أن تحقيق أهداف استراتيجية مثل تغيير السلوك أو التعليم أحوج ما تكون إلى برمجة لخطط قصيرة، تتكامل محصلتها النهائية فى تحقيق الهدف الاستراتيجى، الذى تهدف إليه تلك المؤسسات الإعلامية .

٢- **الأفراد** : أى مؤسسة تقوم عادة على جهد إنسانى واستثمار هذا الجهد بتوظيف الكفاءات اللازمة فى المواقع المناسبة، وهكذا فإن عصب أى مؤسسة يتمثل بأفرادها، وهؤلاء الأفراد يختلفون حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها، والأفراد عبارة عن موظفين، وعمال مهرة، وعمال عاديين، ويؤدى كل منهم دوراً لتحقيق أهداف المؤسسة .

فمؤسسة صحفية – مثلاً – لا يمكن أن تقوم بدون جهاز كبير من البشر الذين تختلف مسئولياتهم ومؤهلاتهم، فنجد: الكاتب، والصحفى، والمخرج، والمحاسب، والإدارى؛ والطابع، والفنى، والرسام، والموظف المكتبى، والسكرتير .. إلخ، وكل هؤلاء يقومون بعمل متكامل ليقدموا فى النهاية ثمرة عمل جماعى، هو جريدة يومية، أو مجلة أسبوعية، وبدون هذا الفريق المتكامل لا يمكن لعمل أن يخرج ناجحاً مكتملاً .

٣- **رأس المال :** يعد رأس المال جزءاً أساسياً مكملاً للنشاط البشرى فى أى مؤسسة كانت، ففى المؤسسات الاقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية، أو زراعية هو أساس لبدء أى نشاط، لأن النشاط فى طبيعته يترجم إلى أرقام نقدية، هى رأس مال يربح أو يخسر، والمال قبل كل شئ أساس لتوظيف الكادر القادر على متابعة أهدف المؤسسة.. وهو أساس لشراء احتياجات المؤسسة من أدوات، وآلات، وشراء مقر أو تأجيره، ومهما كانت طبيعة المؤسسة، فإن المال، أو ميزانية المؤسسة أساس لممارسة نشاطها.

وهنا نقف أمام نماذج عدة من تمويل المؤسسات الإعلامية، ومنها ما يلى :

أ- الإذاعات المسموعة والمرئية، يتم تمويلها كاملاً من قبل أغلبية الحكومات العربية، والبعض منها يستخدم الإعلانات وتسويق المادة الإعلامية كوسيلة لتغطية جزء من النفقات، مثل إذاعة الشرق الأوسط والتليفزيون فى مصر.

ب- المؤسسات الصحفية، ودور النشر الخاصة والتى هى فى حقيقتها ذات أهداف تجارية، وتستطيع تغطية تكاليفها بالإعلانات أو بالدعم المباشر، وغير المباشر من الحكومات، مثلما نراه فى دول الخليج.

ج- المؤسسات الصحفية شبه الخاصة، وهى مؤسسات ذات طبيعة حكومية ولكن لها استقلالها الإدارى والمالى، والتى تستطيع أن تغطى نفقاتها من نشاطها التجارى مثل المؤسسات الصحفية فى مصر.

د- المؤسسات الصحفية ودور النشر الحكومية، وهى التى تصدر صحفاً ومجلات عن مؤسسات لها علاقاتها المباشرة بوزارة الإعلام، التى تقوم بتغطية أى عجز فى الميزانيات.

٤- **المقر ومشتملاته من آلات ومعدات :** لا يمكن تخيل وجود مؤسسة أو منظمة ما بدون مقر، فهو المكان الذى يمارس فيه موظفو المؤسسة نشاطهم، من أجل تحقيق أهدافها وهذا المقر يجب أن يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها، وأن يشتمل على كل الأدوات والآلات والمعدات اللازمة لإنجاز نشاط المؤسسة٠

فالإذاعة مثلاً تحتاج إلى مقر يشتمل على الإستديوهات، وأجهزة الإرسال، وآلات التسجيل، والأرشيف، ومكاتب الموظفين..إلخ، والجريدة تحتاج إلى مقر يتسع للمحررين وأجهزة الاستقبال والبرق والوكالات، وشبكة الاتصال الهاتفى، وآلات التصوير، ومعامل الطبع والتحميض، وآلات الطباعة وغيرها٠

٥- **نشاط المؤسسة :** إن نشاط أى مؤسسة هو ثمرة الجهد الإنسانى، سواء كان عقلياً أو عضلياً، ويرتبط نشاط أى مؤسسة بأهدافها، ولذا فإن محصلة النشاط من المنتظر أن تكون ثمرته، النتائج التى تطمح إليها المؤسسة من خلال أهدافها المعلنة٠

وفى المجال الإعلامى فإن نشاط المؤسسة الإعلامية يختلف بالوسائل، وإن كان يتفق بالأهداف، ذلك أن الطبيعة التقنية لكل وسيلة إعلامية، تفرض شكلاً من الرسائل مختلفة بعضها عن البعض الآخر٠

فطبيعة الجريدة اليومية تختلف عن المجلة، وعن الكتاب.. ومن ثم فإن هذه الوسائل الإعلامية تختلف فيما بينها اختلافات فى الدرجة، وإن اتفقت فى الهدف.. كذلك فإن هذه الرسائل المطبوعة تختلف عن البرامج الإذاعية، أو التليفزيونية، وإن كانت تلتقى فى الهدف٠

والنشاط فى أى مؤسسة ليس شكلاً واحداً من الأعمال، بحيث يؤدى كل موظف فيها واجبه حسب تخصصه، مهما نظر إلى هذه الوظيفة من منظار الأهمية أو الاحترام أو عدمهما، وأن رؤية نشاط المؤسسة على اعتبار أنه عمل تكاملى، يتيح فرصة لتأدية كل عامل لدوره بكفاءة، مع إحساس بالمسئولية والتقدير له٠

٦- **الاتصال** : المقصود بالاتصال هنا هو : أشكال الاتصال الممكنة بين مختلف المستويات، فى إطار المؤسسة، سواء كانت قيادات عليا، أو وسطى، أو موظفين عاديين٠

والاتصال هنا يعنى انتقال المعلومات، والأفكار، والعواطف، والمهارات .. إلخ باستخدام الرموز مثل : الكلمات، والصور، والأشكال، والرسوم.. وغيرها، فمن خلال عملية الاتصال هذه يمكن أن يوجه المديرون موظفيهم من خلال توجيهات، قد تكون مكتوبة، أو شفوية مواجهة، أو بالتليفون، أو بواسطة مديرين أقل رتبة، فالاتصال هو العملية الحيوية، التى من خلالها يتم أى نشاط إنسانى، وبدونه يتعذر إنجاز أى عمل٠

ومن ثم فإن الإدارة مسئولة مباشرة عن العناصر الستة السابقة الذكر.. فهى المسئولة عن وضع أهداف المؤسسة.. وعن اختيار كوادرها ممن ترى أنهم أكفاء لتأدية العمل المطلوب منهم.. وهى المسئولة عن تمويل المؤسسة ومواردها والحفاظ عليها وتنميتها.. وهى التى تحدد أشكال الاتصال داخل المؤسسة وخارجها، وتقوم بضبطه.. والتنسيق بين أفراد المؤسسة بما يضمن حسن سير العمل.. فالإدارة هكذا تكون عصب المؤسسة، وضابطها الذى ينظم، وينسق، ويتابع، ويشرف على حسن سير العمل بالمؤسسة٠

إن العملية الإدارية تشتمل على فن القيادة.. والتخطيط.. والرقابة.. والتنظيم.. والتوظيف.. والاتصال.. وصنع القرار.. وفن التعامل مع الآخرين، وكلها معاً إذا تم تأديتها بنجاح، تتكاتف لتصنع إدارة ناجحة٠

وإدارة المؤسسات الإعلامية الناجحة لا تستطيع تحقيق أهدافها بمعزل عن تأثيرات البيئة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية،وهذه العوامل تؤثر سلباً أو إيجاباً على العملية الإدارية وبمقدار ما تستطيع الإدارة الناجحة من إدراك أبعاد هذه العوامل، والتعامل معها لصالح المؤسسة، فإنها تهيئ ظروفاً أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة٠

إن طبيعة إدارة المؤسسات الإعلامية، نابع من الطبيعة الخاصة لإدارة تلك المؤسسات والتى تختلف عن غيرها من إدارات الشركات والمصانع، وذلك من عدة جهات تتمثل فى الآتى :

١- أن طبيعة المواد المنتجة (الرسائل الإعلامية) ذات طبيعة مميزة، وذات تأثيرات متعددة، على مستوى الفرد، والجماعة، والمجتمع، وهذا مما يجعل لتأثيرات البيئة على المؤسسات الإعلامية أهمية خاصة٠

٢- إن طبيعة المواد الإعلامية تمتاز من حيث الزمن، بضرورة مواكبة الحدث، والسرعة فى تغطيته والتعامل معه، وهذا يؤثر على طبيعة العمل الإدارى، وسرعة اتخاذ القرار فى المؤسسة٠

٣- إن التشريعات الوقائية التى تسنها المجتمعات، وقنوات السيطرة والضبط على المهنة الإعلامية تتنوع على أنماط متعددة، مما يجعل إدارة المؤسسة الإعلامية بحاجة إلى أكثر من رؤيا للعملية الإدارية٠

٤- إن طبيعة التنافس فى المؤسسة الإعلامية، لا يرتبط فحسب بأسلوب عرض الرسالة الإعلامية (كمواد) وإنما أيضاً يرتبط بمضمون هذه الرسالة الإعلامية (معلومات وفكر) ومن ثم فإن التنافس يكمن فى الحصول على أفضل الكفاءات، التى تستطيع تقديم أفضل الرسائل الإعلامية للجمهور، شكلاً ومضموناً، وهذا يتطلب

فى أغلب الأحيان من الإدارة، الحرص على العاملين فيها، بما لديهم من كفاءات، وخبرات نادرة٠

٥- إن إدارة المؤسسة الإعلامية، تحتاج إلى وعى كامل بأهمية الإنسان، والآلة، والزمان، والمكان فى إطار التخطيط، والتنفيذ، حيث تحقق متكاملة أفضل الأداء فى سبيل تحقيق الأهداف٠

٦- أن طبيعة العمل الإعلامى عمل تكاملى، يكون لكل فرد فيه دوره الأساسى مهما تضاءل مركزه الوظيفى، ومن ثم فإن هذا الإدراك لأهمية الأفراد يستلزم إدراكاً أشمل بطبيعة العلاقة بين جماعات العمل، وسلوكها، وأنماط اتصالها، وأسلوب القيادة فيها٠

القيادة فى المؤسسات الإعلامية :

حينما نتعرض إلى القيادة فإننا نتحدث عن نشاط المديرين الذين يتولون دفة القيادة والتوجيه فى المؤسسات الإعلامية، وهذا لا يعنى أننا ننكر أنه فى إطار المؤسسات يمكن أن يتواجد نوعان من القيادة : النوع الأول، القيادة الرسمية وهى فئة المديرين الذين يتحملون مواقع المسئولية فى إطار المؤسسة والنوع الثانى، القيادة غير الرسمية وهى التى تتمثل بقيادات جماعات فى إطار المؤسسة وهى قيادات غير رسمية٠

إن القيادة فى المؤسسات ضرورية، فحيثما تختلف المراكز والأدوار فى إطار المؤسسة يتم تنظيمها بحيث تمثل القيادة موقعاً أو أكثر فى هذه المراكز المختلفة، ومن ثم فإن الشخص الذى يحتل موقعاً قيادياً فإنه من المؤكد أن يلعب دوراً مختلفاً عن أدوار الأشخاص الآخرين بالمؤسسة، ولذا فإن القيادة فى المؤسسة الإعلامية تمارس مجموعة من الأنشطة تتمثل فى التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والرقابة والتوظيف والتمثيل والاتصال٠

أنـواع القــادة :

قبل أن نتعرض إلى أنواع القادة لابد من تعريف معنى القيادة حيث يعرف ***ريتشارد جونسون Richard Johnson*** القيادة بأنها عملية التأثير على الأفراد الآخرين، أو على الجماعة فى المنظمة، ليتعاونوا من أجل تحقيق هدف المنظمة أو من أجل تحقيق قضية عامة، وهكذا، فإن القيادة تعكس النفوذ الاجتماعى للقيادة على تابعيهم، وتعكس تعاونهم وتأييدهم وجهودهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة وكذلك تقاس مستلزمات موقف معين حينما توجد القيادة٠

وحيثما توجد مؤسسة أو منظمة أو جماعة، يوجد دوماً قيادة، وحينما نتحدث عن القيادة فى المؤسسات الإعلامية، فإنه يتبادر إلى أذهاننا دوماً إدارة هذه المؤسسات، ويتبادر إلى أذهاننا دوماً أن قادة المؤسسات هم مديروها٠

وليس بالضرورة أن يتطابق مصطلح الـ "قائد" ومصطلح المدير، إذ أن دور المدير يتمثل بعدة أنشطة مثل الابتكار والتخطيط والتنظيم، والتحضير والاتصال والرقابة بالإضافة إلى ضرورة أن يقود ويوجه وينتج النمط القيادى للمدير من تفاعل عدة أمور هى :

١- نمط القائد – المدير – وشخصيته – قيمته وثقته بمعاونيه وميوله القيادية٠

٢- العوامل المرتبطة بالمرؤوسين مثل حاجتهم إلى الاستقلالية ورغبتهم فى تحمل المسئولية وقبول الأهداف الإدارية، ومهاراتهم.. إلخ٠

٣- عوامل تتعلق بطبيعة المؤسسة وتنظيمها مثل أسلوب الإنتاج والميزانية وتقسيم العمل وتدفق العمل، وتحديد المهمات، وبنية المنظمة.. إلخ٠

٤- قوى ذات علاقة بالموقف من حيث طبيعة المشكلة٠

٥- عوامل تتعلق ببيئة المؤسسة، مثل الظروف السياسية، والاجتماعية، والقوانين المنظمة للمهنة وغيرها٠

وهنا نصل إلى أنماط القيادة على النحو التالى :

أولاً : القائد الأوتوقراطى: والأوتوقراطى لديه سلطة يستمدها من مصدر ما مثل مركزه فى معرفته، قوته، أو المقدرة على الثواب والعقاب ويستخدم سلطته هذه كأساس أو الطريقة الوحيدة للحصول على أداء الأعمال، وهذا النمط فعال ويعطى نتائج سريعة أثناء الأزمات والمواقف الطارئة، وبه نقاط ضعف رئيسية إذ أن سبيل الاتصال به يتمثل بطريق واحد (الهابط) والذى يمكن أن يؤدى إلى سوء الفهم والخطأ، ومن نقاط الضعف أيضاً أن القائد يتخذ قراراته بشكل فردى، والمدراء الذين يتخذون هذا الأسلوب يؤثرون على معنويات مستخدميهم ومستوى إنتاجهم ومقاومتهم وابتزازهم للعمل ·

ثانياً : القائد البيروقراطى : وهو يشبه الأوتوقراطى بأنه يخبر الناس ماذا يفعلون وكيف ولكن القاعدة التى ترتكز عليها أوامره هى سياسات المنظمة وإجراءاتها وقوانينها، فهو يدير عمله بالكامل من خلال اللوائح وغير مسموح بالاستثناء فالقوانين هى الحكم بين الناس، ومن فوائد هذه القيادة أنها تضمن الثبات فى السياسة والإجراءات وحينما تكون الموازين القانونية أساسية فى المؤسسة، وكذلك التطبيق الثابت فيما يتعلق بقوانين الأفراد، يكون فيه نوع من الإنصاف لهم، ويعرف الناس أين يقفون ولذا يشعرون بالأمان والإنصاف·

ولكن من عيوب هذا النمط عدم مرونته فى المواقف الاستثنائية والتى لا تغطيها اللوائح وقوانين المؤسسات، وحينما تكون البيروقراطية محكمة فإن الأفراد يتمتعون بروح معنوية منخفضة ويقاومون الأوامر ·

ثالثاً : القائد الدبلوماسى : الدبلوماسى فنان وهو مثل رجل المبيعات يعيش بفن الإقناع الشخصى، ومع أن لديه سلطة واضحة مثل الأوتوقراطى، إلا أن الدبلوماسى يفضل أن يمرر ما يريد بقدر الإمكان من خلال الإقناع ومن خلال تحفيز الأفراد، وقد ينقلب أثناء الضرورة إلى النمط الأوتوقراطى، ولكنه لا يفضل

ذلك، وهذا النوع من القادة، يحتفظ بسلطته لاستخدامها فى الوقت المناسب، ولكنه يسهل لجماعته حرية محدودة فى رد الفعل، وطرح الأسئلة، وطرح الاعتراضات والمناقشة والمجادلة فى الجانب الذى يهمهم فى مسألة ما ٠

ومن فضائل هذا النمط أن الناس يتعاونون ويعملون بحماس أكثر ويشعر الناس أن محاولة إقناعهم وكأنها إطراء لهم تشعرهم بالاحترام وبالتقدير لشخصيتهم المستقلة، ومن مظاهر الضعف فى هذا النمط أن البعض يفسر جهود إقناعهم بدلاً من إصدار الأوامر إليهم، على أنه مظهر من مظاهر ضعف المدير، وهكذا يفقدون احترامهم له،وكذلك فإن هذا النمط قد يضطر فى حالة عدم إقناع المرؤوسين إلى ارتداد المدير إلى النمط الأوتوقراطى ٠

رابعاً : القائد المشارك (التشاورى): وهذا النمط من القادة يدعو علانية جماعته للمشاركة إلى مدى أكبر أو أقل فى القرارات وصنع السياسة والطرق الإجرائية فى المؤسسة فهو إما قائد ديمقراطى أو تشاورى ٠

والقائد الديمقراطى وهو الذى يخبر جماعته بأنه سيلتزم بقرارات الجماعة سواء أكانت بالإجماع أو بالأغلبية، والقائد التشاورى يتشاور مع جماعته ويتيح لهم المناقشة والموافقة والمعارضة ولكنه يحتفظ لنفسه بالقرار النهائى ٠

ومن حسنات هذا النمط أن الذين يشاركون أو يساعدون فى صياغة قرار ما يعضدونه لأنه جزء من أفكارهم، وباستمرار يستقبل المدير أفضل المعلومات والأفكار والمقترحات والمواهب من جماعته، والتى تكون كلها أساسية فى اتخاذ قراراته، كما أن المناقشات يمكن أن تبرز معلومات خطيرة وهامة مما يساعد فى اتخاذ أفضل القرارات، ومثل هذا

النوع يسهم فى تنمية قدرات الأفراد القيادية فى المؤسسة ويحفز الناس ويرفع من معنوياتهم٠

وهذا النمط لا يخلو من العيوب إذ أنه يستهلك وقتاً طويلاً إذا لم يستخدم بشكل ملائم، وكذلك من عيوبه أن بعض المدراء يستخدمون هذا الأسلوب كى يتحاشوا المسئولية، ومن ثم قد يؤدى هذا إلى أن يفقد المدراء سيطرتهم٠

خامساً : القائد الذى يرخى العنان (المحرر): وهذا القائد يتحرر من جميع أنواع السيطرة إذ أنه يضع هدفاً ومعايير واضحة لمعاونيه مثل السياسات، والوقت والميزانية، ثم يرخى العنان لمساعديه ويحررهم من أى توجيه أو رقابة إلا إذا طلب المعاون نفسه ذلك، ومن فضائل هذا الأسلوب أنه يحفز الناس ليقدموا جهودهم الكاملة وأن يوازنوا بين أساس الإدارة واستخدام الوقت والموارد، ولكن من مظاهر ضعف هذا النمط ضعف الرقابة الإدارية مع ارتفاع المخاطرة، ويؤدى هذا الأسلوب إلى كارثة إذا كان المدير لا يعرف تماماً كفاءة موظفيه وكرامتهم ومقدرتهم على صيانة هذا النوع من الحرية٠

ولعل أفضل الأنماط القيادية لإدارة المؤسسات الإعلامية هو النمط الدبلوماسى والذى يزاوج معه بالنمط المشارك الاستشارى، ذلك أن المؤسسات الإعلامية تحتاج فى لحظة من اللحظات أن يتحول المدير إلى مدير أوتوقراطى، نظراً لطبيعة المهام الإعلامية وما يتعرض لها من مشاكل تحتاج إلى حسم سريع واتخاذ قرار فورى٠

إن فهم الإدارى فى المؤسسة الإعلامية لطبيعة دوره القيادى ولنمط قيادته سوف يسهل عليه تنمية كفاءته الإدارية، وإصلاح ما يمكن أن يواجهه من خلل نتيجة انتهاجه خطأً قيادياً ما٠

والآن ننتقل إلى جانب آخر هام فيما يتعلق بالقائد أو المدير الناجح وذلك لنتعرف على خصائص المدير الناجح وعلى بعض المسئوليات للمدراء فى مواقع إعلامية متنوعة٠

تحدث ***هـ٠ إدوارد وارب H. Edward Warp*** عن خمسة مهارات هامة يجب أن يمتلكها المدير العام وذلك أنه يعرف كيف :

١- أن يحتفظ بالإبقاء على خطوط متعددة للمعلومات مفتوحة،إذ أن ذلك يمده بوجهات نظر متعددة حول أية قضية٠

٢- أن يركز على عدد محدد من الموضوعات الهامة، ذلك أن المدير الماهر يجب أن يركز طاقاته ومواهبه على مهام محدودة وإلا فإنه سيجد نفسه أسير مشاكل صغيرة كثيرة ويضيع وقته بها مما يؤثر على تحقيق استراتيجية مؤسسته٠

٣- أن يستخدم سلطاته فى الوقت المناسب ويعرف مبنى القوة فى منظمته، ومن ثم فهو يدرك كيف يترك المنافذ للأفكار التى تأتيه من رجال فى مواقع مختلفة فى مؤسسته٠

٤- أن يعطى مؤسسته الإحساس بالتوجيه بأهداف ذات نهاية مفتوحة وذلك من خلال أنه يعرف كيف يقنع مؤسسته بأنها تمتلك الإحساس بالتوجيه وذلك من غير أن يلزم نفسه علناً بمجموعة محددة من الأهداف، وهذا لا يعنى بأنه ليس لديه أهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، ولكنها تعتبر إرشادات هامة لتفكيره وهو يستطيع تعديلها باستمرار كلما شعر بفهم أفضل للموارد المتاحة والتنافس وطلبات السوق المتغيرة، وهذا المبدأ هام فى عالم تتميز فيه طبيعة تغير الأعمال باستمرار وبسرعة٠

٥- إنه فى سبيل تحقيق تقدم معتدل تجاه أهدافه فإن لديه الرغبة فى أخذ موافقة أقل من الإجماع، ويتجنب المناقشات حول المبادئ ويجرب أن يوحد الأجزاء التى يمكن أن تظهر على أنها مرضية فى البرنامج المزمع تنفيذه والتى يمكن أن تحرف

التوجيه نحو الأهداف وموقفه هذا يستند على التفاؤل والمثابرة، وحينما تتوفر له عدة مشاريع مختلفة فإنه ينتظر على أنه يمكن إعادة بنائها أو توليفها، ومن ثم كلما كان يعرف أكثر عن موضوعه كانت لديه القدرة على اكتشاف العلاقات بين الأجزاء، ومهارته تكمن فى كونه محللاً أكثر من كونه صائغاً للمفاهيم٠

وقد حدد لنا ***هنرى منتزبرغ Henry Mintzberg*** أربع حقائق حول عمل المديرين فى المؤسسات وهذه الحقائق هى :

١- إن نشاطات المديرين تتميز بالتفرع وعدم الاستمرارية والاختصار والتوجيه الشديد نحو العمل ويكرهون النشاطات الانفعالية٠

٢- إن نشاطهم الإدارى يتضمن أداء مجموعة من الأعمال العادية متضمنة الاحتفال والتفاوض ومعالجة المعلومات التى تربط المنظمة ببيئتها٠

٣- إن المدراء يفضلون بقوة وسيلة الاتصال الشفوى وبالتحديد المكالمات الهاتفية والاجتماعات٠

٤- إن برامج المديرين تبقى فى عقولهم وذلك فيما يتعلق بالبرامج الزمنية، معالجة المعلومات، اتخاذ القرارات وما شابه ذلك ٠

ولا شك أنه لو حاولنا تطبيق هذه الحقائق على إدارة المؤسسات الإعلامية فإنها تنطبق عليها أكثر من غيرها، فبالنسبة للنشاطات فإن المدير فى مؤسسة إعلامية تتنوع نشاطاته لتشتمل أحياناً على مسئوليات إدارية وتحريرية ولذا فإن تنوع النشاطات وطبيعتها المتميزة بالسرعة تحتاج إلى الاختصار فى معالجتها والتوجه الشديد نحو العمل وكذلك فالاتصال الشفوى فى ظروف العمل الإعلامى يمتاز بخاصة السرعة والخفة والحصول على رجع الصدى وهو من أفضل الوسائل الاتصالية بالمؤسسات الإعلامية٠

وننتقل الآن إلى الحديث عن بعض المسئوليات للعناصر القيادية فى المؤسسات الإعلامية، يقدم لنا ***وارد كوال Ward Quaal*** ***وجيمس براون James Brown*** توصيفاً لوظيفة مدير محطة إذاعة على النحو التالى:

أولاً : التخطيط والتطوير والإدارة لضمان العمل المربح للمحطة :

وذلك من خلال :

١- التأكد من أن متطلبات مستويات البرامج متمشية مع القوانين المنظمة للمهنة.

٢- توجيه موارد المحطة ومعداتها نحو أكبر قدر ممكن من العائد.

٣- خلق وعى عام تجاه المحطة وبرامجها وسياساتها.

٤- التأكيد على إتاحة المعدات الميكانيكية المناسبة والضرورية للتشغيل لتنتج بثاً إذاعياً عالى النوعية.

٥- الإشراف الإدارى المناسب على حسابات المحطة وسجلاتها بما يتماشى مع إجراءات وسياسات القسم المالى.

٦- تطوير مواقع التحرير للمحطة.

ثانياً : المراجعة المستمرة وتقييم البث الإذاعى وتطبيق مقاييس مناسبة لتحسين مضمون البرامج وجذب الجمهور وزيادة المبيعات :

من خلال :

١- مراقبة البث لضمان درجة عالية من النوعية والاستمرارية.

٢- دراسة نتائج نسبة الجمهور لتحديد أى نوع من البرامج يمكن تحسينها.

٣- تقييم مستمر لفاعلية تكنيكات المبيعات والبحث عن طرق لتحسين إجمالى المبيعات.

٤- مقابلة مراقب الأخبار والبرامج والمدير العام للمبيعات بانتظام لمناقشة طرق تحسين البرامج لزيادة المبيعات.

٥- التشاور مع المالكين فيما يتعلق بالتغييرات الكبيرة المقترحة فى البرامج وسياسات وممارسات المبيعات٠

٦- مراقبة وتقييم المحطات المنافسة٠

ثالثاً : المحافظة على الاتصال الشخصى واتصال المحطة مع المجتمع من أجل تطوير طرق فعالة لخدمة حاجات المجتمع من خلال البث الإذاعى :

وهذا يتحقق نتيجة :

١- المحافظة على العضوية فى المنظمات المجتمعية المناسبة والاهتمام بالظهور فى المناسبات العامة لتمثيل المحطة٠

٢- تشجيع مراقبى ومديرى المحطة للالتحاق بتنظيمات المجتمع باسم المحطة٠

٣- إدارة الندوات والاجتماعات.. إلخ، للمنظمات المجتمعية المتعددة للتعرف على المحطة ومدهم بالمعلومات الأولية حول برامجهم وأهدافهم٠

٤- الاحتفاظ بمعرفة الاتجاهات والأحداث والتطورات التى تحدث بالصناعة من خلال الوسائل المتنوعة٠

٥- الالتحاق بالمؤتمرات والاجتماعات حول صناعة الإذاعة.. إلخ٠

٦- المحافظة على استمرار الحوار مع المجتمع وقادته لتحديد مشاكل المجتمع٠

رابعاً : تطوير الجهاز الإدارى بعناصر كفؤة للمحافظة على استمرارية الإدارة :

من خلال :

١- اختيار أو التأكد من اختيار ملائم لكادر المحطة٠

٢- تقييم توصية جهاز الموظفين لزيادة المرتبات وترقياتهم٠

٣- التشاور مع جهازه الإدارى ليظل على صلة بكل ما يحدث وله علاقة بعمليات المحطة وسياساتها٠

هذا التوصيف لوظيفة مدير الإذاعة إذا طبقناه على الإذاعة فى الوطن العربى، وأخذنا فى الاعتبار أن الإذاعة مملوكة للحكومة وأن هدفها ليس تجارياً، تظل تلك الوظائف ضرورية مع الأخذ بالاعتبار القوانين المحلية المنظمة للإذاعة وعلاقاتها بوزارات الإعلام العربية٠

رئيس مجلس الإدارة فى المؤسسة الصحفية :

لدى المؤسسات الصحفية مجالس إدارات تشرف على إدارتها ووضع سياساتها وتصريف أمورها وأنشطتها فعلى سبيل التمثيل يختص رئيس مجلس إدارة دار التحرير للطبع والنشر القاهرية بما يلى :

- سلطة الإشراف على جميع أوجه النشاط التى تقوم بها المؤسسة٠
- يكون له حق التفاوض باسم المؤسسة ويوكل فى ذلك من يراه لينوب عنه فى رفع الدعوى والحضور أمام الجهات القضائية وأية جهات أخرى٠
- يختص بالأمور العاجلة التى تعرض عليه من رئيس التحرير أو مجلس التحرير وأن يصدر كافة القرارات والتنظيمات التى يراها لازمة لحسن سير العمل، على أن تعرض بعد ذلك على مجلس الإدارة فى أول اجتماع له٠
- يكون لرئيس مجلس الإدارة الحق فى تعيين أى عدد من المستشارين لمعاونته على أن يحدد الأعمال التى تعرض عليهم لإبداء الرأى فيها٠
- لرئيس المجلس أن يدعو لحضور جلساته من يرى الاستعانة بمعلوماتهم أو بخبرتهم دون أن يكون لهم صوت معدود فى المداولات٠
- إبلاغ قرارات مجلس الإدارة إلى رئيس المجلس الأعلى للصحافة٠
- له الحق فى دعوة مجلس إدارة أى شركة من الشركات التابعة للمؤسسة أو مجلس تحرير أى صحيفة من صحف المؤسسة للاجتماع كلما رأى ضرورة تدعو لذلك، وإدراج أى مسألة فى جدول الأعمال تدخل فى اختصاصها٠

- إعداد تقرير سنوى عن نشاط المؤسسة وأعمالها وأعمال نشاط الوحدات والشركات التابعة لها مرفقة بتقرير مراقب الحسابات وتقرير الجهاز المركزى للحسابات٠

رئيس التحرير ومدير التحرير فى الصحافة :

تتركز مسئولية رئيس التحرير فى الصحافة بالمسئولية المباشرة على شئون التحرير والإشراف على أقسام التحرير المختلفة والتنسيق بين التحرير فى الصحيفة والأقسام الأخرى الإدارية والفنية وتقع مسئولية سياسة الصحيفة على رئيس التحرير ولذا فمن حقه نشر أو إلغاء أو حذف مواد معينة فهو يمارس دور الرقيب الذاتى فى الصحافة٠

وتقع مسئولية مدير التحرير على مباشرة الأمور التنفيذية فيما يتعلق بتسيير أمور الصحيفة وتكون لديه صلاحيات محدودة ممنوحة من قبل رئيس التحرير بحيث لا يتجاوزها، وبينما تقع المسئوليات الإدارية والمالية على عاتق مدير التحرير فإن رئيس التحرير تقع الأعباء التحريرية على عاتقه٠

هذه بعض النماذج للمسئوليات الملقاة على عاتق القيادات فى المؤسسات الإعلامية وهى لا تشتمل على كل المواقع الإدارية، إلا أن هذا الجانب لا يمكن تغطيته فحسب من خلال توصيف الوظائف ذلك أن الحديث عن الأنشطة التى تمارسها العناصر القيادية فى المؤسسات الإعلامية سوف تعطينا صورة أوضح عن طبيعة عمل المدراء فى تلك المؤسسات، وهذه الأنشطة التى نعنيها هى : التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم، والرقابة، ووضع الميزانية، والتوظيف والتدريب، والتمثيل والتفاوض٠

المؤسسات الإعلامية واتخاذ القرارات الإدارية :

أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية هى الأساس الحقيقى الذى تقوم عليه العملية الإدارية، بل إنها تمثل قلب الإدارة كما يفيد بذلك علماء الإدارة المعاصرين – ومنهم ***هيربرت سايمون*** – وتتعلق عملية اتخاذ القرارات الإدارية باختيار بديل مناسب من بين بدائل معينة، وبالتالى فإنها لا تخرج عن كونها اختيار طريقة معينة للعمل، بحيث تضمن تحقيق الأهداف التى تسعى إليها المنظمة، أضف إلى ذلك أن العملية الإدارية بمكوناتها (التخطيط/ التنظيم/ التوجيه/ الرقابة) لا تخرج إلى الوجود وحيز التنفيذ الفعلى، دون ممارسة حقيقة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية٠

وبالتالى، فإن المبدأ العام الذى يحكم هذه العملية داخل أية منظمة هو ضرورة مساهمة أى قرار إدارى يتم اتخاذه فى تحقيق الأهداف التى تصبو إليها المنظمة، ومن ثم ضرورة استناد القرارات الإدارية إلى معلومات دقيقة وصحيحة ومرتبطة تماماً بالخطط الموضوعة والسياسات المرسومة للمنظمة ذاتها٠

وعلى الرغم من أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية لا تقتصر على مستوى إدارى معين بذاته، بل أنها تمتد لتشمل جميع المستويات الإدارية (العليا/ الوسطى/ الإشرافية)، إلا أن القرارات الإدارية الهامة، هى القرارات الاستراتيجية عادة، التى تُحدد أبعاد الموقف كله، أو تحاول تغييره، ويتأثر بها غالباً عدد كبير نسبياً من الأفراد، سواء من بين العاملين فى المنظمة أو المتعاملين معها٠

يقال أن القرار رشيد، إذا حقق أهدافه، والرشد فى القرار مسألة نسبية، نظراً لأن القرار الرشيد فى وقت معين، قد يصبح غير رشيد فى وقت آخر، وفى كل الأحوال، فإنه يجب توافر المعلومات والبيانات الدقيقة للمديرين على مستوى كافة الأقسام والإدارة بالمنظمة، حتى تُصبح قراراتهم رشيدة، وتسهم فى تحقيق أهدافها بفعالية٠

وعلى ذلك، فإن القرارات الرشيدة، هى التى تصدر عن اختيار دقيق لأفضل بديل، وذلك باستخدام المعلومات المتاحة، وبأسلوب حديث، مع مراعاة كل الاعتبارات الأخرى التى لا يمكن جدولتها، وتحقيق التوازن فيما بينها بشكل يؤدى إلى تحقيق هذه القرارات للأهداف التى وضعت من أجلها، فى ظل الظروف التى وضعت فيها٠

وتجدر الإشارة هنا، إلى أنه فى بعض الحالات يكون عدم اتخاذ قرار بشأن موضوع أو موقف معين، قراراً فى حد ذاته، وقد يحسن المدير التصرف، حينما يقرر عدم اتخاذ القرار (العجز عن المفاضلة بين البدائل)، مثل المدير الذى يعجز عن المفاضلة بين البدائل الثلاثة المحتملة التالية :

١- يظل فى شركته، وهو يشاهدها تسير بسرعة نحو الإفلاس٠

٢- يتنازل عن راتبه خلال الثلاث سنوات المقبلة٠

٣- يترك الخدمة نهائياً فى هذه الشركة٠

وبصفة عامة، فإن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ينسب إليها مدى النجاح أو الفشل الإدارى، بل ودرجة الفعالية الإدارية التى يمكن أن تتحقق للمنظمة، سواء تم اتخاذ قرارات إدارية صغيرة وكثيرة مثل المديرين الأمريكان، أو تم اتخاذ قرارات إدارية كبيرة، مثل المديرين اليابانيين٠

وبناء على ما سبق فإن اتخاذ القرار هو العملية التى بها يتم اختيار عمل محدد من بين مجموعة من البدائل المتاحة، ويعتبر اتخاذ القرار محورا لنشاط الإدارى القادر على تسيير المؤسسات مهما كان نشاطها٠

أنواع القرارات فى المؤسسات الإعلامية :

يتخذ المديرون قرارات وظيفية متعددة فى كافة إدارات وأقسام المؤسسات الإعلامية، وبما يضمن انسياب وتدفق العمل فيها، وبالتالى تحقيق أهدافها، وأهم هذه القرارات هى :

- **القرارات البسيطة:** وهى تلك التى تتعلق مثلاً بإجازات الموظفين وترقياتهم، أو تكليف محرر ما بتغطية إخبارية، أو نقل موظف من فرع إلى آخر أو اختيار الأخبار اليومية.. إلخ.
- **القرارات المعقدة:** وهى قرارات تحتاج إلى دراسات وأبحاث قبل اتخاذها مثل مشاريع توسيع إمكانيات البث التليفزيونى، أو افتتاح قناة جديدة، أو تغيير ماكيت الجريدة، أو ما شابه ومثل هذا النوع من القرارات يحتاج إلى عدد من الناس ذوى المعرفة والاختصاص الذين يعدون البدائل والتى من ضمنها يتم اختيار القرار المناسب.

إن فهم طبيعة القرار ومستوياته وأنماطه، سوف يساعد المدير – القائد فى فهم الدور الحقيقى للقرار وأهميته ومن ثم معالجة اتخاذ القرار كعملية أساسية فى العملية الإدارية ومن ثم اتخاذ القرار المناسب، ويقسم ***أرنست ديل Ernest Dale*** أنماط القرار إلى ثلاثة أنواع :

النوع الأول : قرارات تتعلق بسياسة المؤسسة، وهذه القرارات تتعلق بهدف المؤسسة، ولوائحها الداخلية، وعضويتها، ومجلس إدارتها وطبيعة تمويلها، وإنتاجها، والمعدات التى تحتاجها، وسياسة التسويق وسياسات تتعلق بشئون الأفراد والعمل، وكذلك بنية المؤسسة التنظيمية.

النوع الثانى : قرارات إدارية، وهى التى تتعلق بالطريقة التى يتم بها تحقيق ذلك، فمثلاً لو قررت السياسة العامة لجريدة جديدة الإعلان عن نفسها من خلال ميزانية محددة فإن القرارات الإدارية هى التى تحدد فى أى الوسائل سيتم الإعلان وما هو موضوعه.

النوع الثالث : القرارات التنفيذية وهى التى تتخذ عند النقطة التى يشرع عندها تنفيذ العمل.

وعلى أية حال، فإن القرارات التى تتعلق بسياسة المؤسسة تضع مبادئ إدارة العمل، بينما تقوم القرارات الإدارية بترجمة هذه السياسات إلى برامج عمل عامة، وكلاهما يكونان قابلين للتطبيق لهما صبغة العمومية، والقوانين العامة عادة لا تستطيع تحديد تفاصيل دورة العمل اليومى، ومن ثم كان لابد من وجود القرارات التنفيذية التى تلاحق العمل يومياً٠

ولذا فإننا سنجد أن قرارات السياسة للمؤسسة تكون متوفرة من خلال لوائح وقوانين مكتوبة، والقرارات الإدارية يمكن أن تكون متاحة من خلال تعليمات إجرائية مدونة، أما القرارات التنفيذية فلا تكون مسجلة مثل النوعين السابقين٠
وتختلف المؤسسات الإعلامية فى طبيعتها عن المؤسسات الأخرى من حيث صناعة القرار، فطبيعة العمل الإعلامى تحتاج إلى اتخاذ عشرات القرارات يومياً وبسرعة منقطعة النظير وخاصة تلك التى تتعلق بالمواد التحريرية والبرامج والأخبار٠

إن طبيعة القرارات التنفيذية فى المؤسسات الإعلامية ترتكز إلى إدراك أن **هناك نوعين من القرارات:**
أ ـ القرارات الفورية :
وهى قرارات تستلزم من المسئول إبداء رأيه فوراً فيما يتعلق بالمسائل المطروحة لديه سواء أكانت تحريرية مثل اختيار عنوان، أو اختيار خبر أو صورة أو إبرازها.. أو سواء أكانت عملية مثل اتخاذ قرار بشأن عطل طارئ فى آلة طباعة مما يستدعى مثلاً طباعتها فى مطبعة تجارية أو مثل عجز فى الورق، ومثل هذه القرارات قرارات فورية لا تحتمل إعداد دراسات أو اجتماعات لاتخاذ قرارات بشأنها أن القرارات الفورية هى قرارات ضرورية بشأن وصول الرسالة الإعلامية بالشكل المناسب إلى جمهورها٠

ب – القرارات المدروسة :

وهى قرارات تحتاج إلى دراسة سواء من قبل لجان متخصصة أو الأقسام ذات العلاقة، والتى ترفع بدورها إلى المدير المسئول ليتخذ القرار المناسب من جملة خيارات بديلة مقترحة، ومثل هذا النوع من القرارات يحتاج إلى صنعه عمليتين متلازمتين هما :

أولاً : تقسيم المشكلة إلى أجزاء متسلسلة من المشاكل الأصغر وتخصيص هذه المشاكل إلى أناس مختلفين :

فزيادة توزيع الجريدة، يحتاج إلى تقسيمه إلى مشاكل تتعلق بالطباعة، وقسم التوزيع، ومشاكل توفير الورق، والإعلانات.. إلخ، ومن ثم فإن تلك الأقسام تقدم دراساتها فيما يتعلق بالمشاكل الجزئية التى تتعلق بها٠

ثانياً : تحديد واجبات العمل على أجزاء يستلزم توزيع المسئوليات بتسلسلها التنظيمى:

ذلك أن الأشخاص يعملون فى مستويات مختلفة مع مستويات مختلفة من السلطة ويتعاملون بعضهم مع البعض الآخر بناء على هذه المستويات واتخاذ القرار المدروس، وإذ يحتاج إلى توزيع المسئوليات فإنه يستلزم توزيعها تبعاً للمستويات التنظيمية٠

وعلى أية حال فإن المدير – المسئول يلعب كصانع قرار أدواراً أربعة هامة وهى :

أ– الالتزام بتطوير المؤسسة والتكيف مع الظروف المتغيرة فى بيئة المؤسسة ومثل هذه القرارات تحتاج إلى قرارات مدروسة٠

ب– الالتزام بحل المشاكل والاضطرابات التى تحدث بالمؤسسة وهذه قد يحتاج بعضها إلى قرارات فورية والبعض الآخر إلى قرارات مدروسة٠

ج– القيام بدور المفاوض سواء داخل المؤسسة أو خارجها وما يستتبعه من اتخاذ قرارات فورية٠

د- القيام بدور تخصيص الموارد البشرية والمادية، فهو الذى يقرر فى مؤسسته من سيحصل على ماذا وفى وحدات ومؤسسته فالمدير يتخذ قراراً فيما يتعلق بالتوظيف والترقيات وغير ذلك٠

إن اتخاذ القرار هو عصب أى عمل تنظيمى وكلما أدرك المسئول أهمية هذه المهمة الملقاة على عاتقه، كلما توجه اهتمامه نحو تجويد قراراته، فإدراك أنواع القرارات ومستوياتها يساعدانه على اتخاذ القرار الأصوب٠

عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية :

هناك عدة عناصر أساسية، يتوقف عليها تحديد الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، وأهم هذه العناصر هى :

١- المناخ الذى يتخذ فيه القرار :

ويقصد به مجموعة الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحددة لهذا المناخ، وعادة فإن هناك ثلاث حالات، وهى :

- حالة التأكد التام :

وهى التى يكون فيها متخذ القرار على علم كامل بكافة القرارات المحددة للموقف موضوع القرار، والآثار التى سوف تترتب على اتخاذه، والواقع، أن هذه الحالة تعتبر نظرية، نظراً لأن المنظمة تعمل فى ظل ظروف متغيرة باستمرار ٠

- حالة المخاطرة:

وهى التى يمكن فيها لمتخذ القرار وضع احتمالات عن حدوث المتغيرات المرتبطة بالموقف موضوع القرار، دون أن تكون مؤكدة الحدوث، وهذه الحالة هى الأكثر شيوعاً فى الواقع العملى٠

- حالة عدم التأكد :

وهى التى لا يمكن لمتخذ القرار معرفة المتغيرات المحددة للموقف موضوع القرار، كما أنه لا يمكنه وضع احتمالات بشأنها، وتعتبر هذه الحالة أكثر الحالات صعوبة بالنسبة للمدير (متخذ القرار)، حيث تؤثر على درجة الاطمئنان إلى سلامة القرارات الصادرة فى ظلها٠

٢- أهداف متخذ القرار:

وهى النتائج التى يُريد متخذ القرار الوصول إليها، سواء أهداف تنظيمية أو أهداف إنسانية أو أهداف فنية أو أهداف اقتصادية٠

٣- الاستراتيجيات البديلة :

وهى مجموعة الحلول البديلة المتاحة أمام متخذ القرار، والتى يقوم بدراستها وتحليلها تمهيداً للمفاضلة بينها٠

٤- النتائج المتوقعة من كل بديل :

وهى التى يستند إليها متخذ القرار فى عملية المفاضلة بين الحلول البديلة، وبالتالى اتخاذ قرار إدارى معين٠

مستويات القرارات :

هناك ثلاث مستويات من القرارات الإدارية كما أوردها د٠ صالح أبو إصبع فى كتابه وهى :

١- القرار الأوتوماتيكى :

وهذا النوع من القرارات هو الذى يستخدم أدوات ميكانيكية لاتخاذ القرار، مثل استخدام الكمبيوتر فى فرز الألوان فى الصحافة، أو الطباعة٠

٢- قرار الذاكرة:

وهو القرار الذى يرتبط بإجراءات مدروسة يزود بها أعضاء المؤسسة كدليل للعمل والتى يجب أن تتبع أو تلتزم بها ذاكرة الإنسان، ومثلها أيضاً القرارات التى يتخذها مخرج الصحيفة فيما يتعلق بإبراز الأخبار أو الصور ٠

٣- قرار المعرفة :

وهو نوع يتمثل بضرورة وجود خلفية من الخبرة والمعرفة كأساس لاتخاذ هذا النوع من القرار، ويعتمد القرار الفعال من هذا المستوى على العقل العملى الاستنتاجى إذ أن المنطق الاستنتاجى ينبع من المقدرة على صنع القرار من خلال الاستفادة من الملاحظات العامة وعبر التجارب الحقيقية، وعبر المقاييس والاختبار والرقابة على الإجراءات..

ولاتخاذ القرار ثلاث مراحل رئيسية متعاقبة متعلقة بثلاثة أنشطة هى على التوالى :

١- **نشاط الاستخبار**: وهو يعنى البحث عن الظروف الملائمة للشروط الضرورية لاتخاذ القرار فحينما تقرر مؤسسة صحفية زيادة طباعة جريدتها، فإن ذلك سيلزم البحث عن مدى إمكانية التسويق، ومدى إمكانية التوزيع، ومدى إمكانية الطبع والسوق المنافس.. إلخ، وهذه كلها تمثل الظروف التى تحقق الشروط الضرورية لاتخاذ القرار ٠

٢- **نشاط التصميم** : وهو فى جوهره ابتكار وتطوير وتحليل سياقات الحدث الممكنة (القرار المقترح تنفيذه).. فحينما نجمع المعلومات حول الظروف الملائمة نقوم بوضع اختبارات متعددة للحدث (بدائل متوفرة).. ففى المثال السابق يمكننا على سبيل المثال أن تتم عدة اقتراحات بشأن زيادة طباعة الصحيفة وتكون المهمة الثالثة هى :

٣- **نشاط الاختيار** : بأن يتم اختيار الحدث من مجموعة البدائل المتوفرة٠

خطوات اتخاذ القرار الإدارى :

يمر اتخاذ القرار الإدارى بعدة خطوات أساسية هى :

أولاً : تحديد المشكلة :

وتعتبر الخطوة الأولى فى عملية اتخاذ القرار الإدارى، حيث لا تأتى مشكلة فى الحياة العملية بنفسها طالبة اتخاذ قرار بشأنها كما أن عدم معرفة المشكلة الحقيقية، سيؤدى حتماً إلى اتخاذ قرار غير سليم، فمثلاً قد ترى الإدارة أن المشكلة هى اصطدام بين الأفراد، بينما المشكلة الحقيقية هى ضعف الهيكل التنظيمى، وقد ترى الإدارة، أن المشكلة تتعلق بتكاليف التصنيع وتبدأ فعلاً فى برنامج لتخفيض التكاليف، فى حين تكون المشكلة الحقيقية هى سوء التصميم الهندسى أو ضعف تخطيط المبيعات٠

إن الجهود المبذولة لحل المشكلة واتخاذ قرار بشأنها لابد أن توجه إلى المشكلة الحقيقية، وليس إلى إعراضها أو فرعياتها، فانخفاض الأرباح يؤدى إلى ظهور مشكلات فرعية كثيرة، ولكن الأساس أن تبحث عن المشكلة الرئيسية، وهنا لا تقبل من مساعديك وصفاً عاماً للمشكلة، بل يجب أن تُصر على التحديد الدقيق لها من حيث أبعاد الزمان والمكان والحجم والأهمية٠

ثانياً : تحليل المشكلة :

إن المشكلات لا تنشأ من فراغ، بل لها أسبابها، التى قد تكون متعددة ومتداخلة، هنا يجب على المدير البحث عن هذه الأسباب، وترتيب أهميتها النسبية فى وقوع المشكلة، كذلك تبين علاقاتها المتداخلة فيما بينها٠

كما يجب على متخذ القرار فى هذه المرحلة،تحديد من الذى يجب استشارته، ومن الذى يجب إبلاغه، ومن الذى يجب الاعتماد عليه؟

إن المعلومات – عن العوامل الداخلية أو الخارجية – هى الأداة الرئيسة فى تحليل المشكلات، وذلك من خلال البحث فى الملفات والوثائق، مراجعة السجلات والتقارير، وتوجيه الأسئلة والاستفسارات وجمع المعلومات المنشورة خارج المنظمة٠

ولذلك، فإن هذه المرحلة تتطلب ضرورة الالتزام بالأمور التالية:

- تجنب الميل إلى الحكم على الأمور كبديل لاستقصاء الحقائق٠
- تجنب الميل إلى الحكم على الموقف الجديد، بناءاً على المواقف السابقة٠
- تجنب الميل إلى تجاهل المشكلات التى يتعذر البحث عن أسبابها٠
- تجنب الميل إلى استخدام وتطبيق الحلول الجاهزة بحالتها٠

ثالثاً : وضع الحلول البديلة :

إن لكل مشكلة عادة أكثر من حل بديل، وإلا كان الحل الوحيد حقيقة لابد من التسليم به، فالواقع العملى يؤكد تعدد وتباين وجهات النظر بشأن المشكلة، ويكون لكل منها من يؤيدها ومن يعارضها٠

وبالتالى، فإن مرحلة وضع الحلول البديلة، تعتبر خطوة أساسية ضمن خطوات اتخاذ القرار الإدارى، لما يمكن أن تؤدى إليه من تزايد الاحتمالات لأن يكون القرار رشيداً، وذلك إذا تمت تنمية هذه الحلول البديلة على أسس علمية وعملية وموضوعية فى نفس الوقت٠

وبصفة عامة، فإن هناك خاصيتان أساسيتان للحل البديل، وهما :

١- أن يكون قابلاً للتطبيق العملى (عملياً)٠

٢- أن يسهم بدرجة معينة فى حل المشكلة الرئيسية (ليس بالضرورة أن يؤدى إلى حلها تماماً)٠

هذا، وتختلف الحلول البديلة من موقف لآخر بحيث يمكن التميز بين نوعين أساسيين منها، وهما :

١- حلول بديلة سبق استخدامها من جانب المنظمة المنظمات الزميلة والمنافسة الأخرى، وهنا يجب تطويع هذه الحلول لتتناسب مع طبيعة المشكلة٠

٢- حلول بديلة جديدة ومبتكرة، ولم يسبق استخدامها هذه الحلول تحتاج إلى وقت وتكلفة وخبرات، قد لا تتاح لكل المنظمات٠

رابعاً : تقييم الحلول البديلة :

وتتضمن هذه الخطوة تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل، وما ينطوى عليه ذلك من تنبؤ بالمستقبل، لأن المزايا والعيوب لن تظهر إلا فى المستقبل٠

ولما كانت محاولة التنبؤ بكل شئ يتعلق بكل بديل أمراً صعباً ويؤدى إلى جعل هذه الخطوة شاقة إلى أبعد الحدود، فإنه من الأهمية بمكان الاقتصار على العوامل الاستراتيجية فى كل حل بديل مع تركيز عملية التنبؤ عليها٠

وبصفة عامة، فإن هناك محاور أساسية يتم تقييم الحلول البديلة بناءً عليها، وأهم هذه المحاور هى :

- مدى إسهام كل بديل فى حل المشكلة الأساسية٠
- مقدار التكلفة اللازمة لتطبيق كل حل بديل٠
- متطلبات تطبيق كل حل بديل (مثل الخبرات المتخصصة، تعديلات فى الجوانب الفنية..)٠
- الفترة الزمنية اللازمة لظهور نتائج تطبيق كل حل بديل٠
- المشكلات الجانبية التى يمكن أن تظهر نتيجة تطبيق كل حل بديل٠

خامساً : اختيار الحل الأنسب :

بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها، ووضع الحلول البديلة لها، وتقييم هذه الحلول البديلة، فإن متخذ القرار يكون فى موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل، وهو الذى يحقق – أحسن من غيره – الأهداف التى يتم اتخاذ القرار من أجل الوصول إليها

ورغم أن جميع خطوات اتخاذ القرار الإدارى متكاملة، وتعتمد على بعضها البعض، إلا أن هذه الخطوة تعبر عن جوهر عملية اتخاذ القرارات الإدارية، نظراً لأنها تُسفر عن اختيار الحل أو البديل الذى سوف يطبق ويلتزم له الأفراد، والذى سوف تتحمل المنظمة نتائجه وآثاره فى المستقبل، وهناك عدة معايير يمكن استخدامها فى مجال اختيار الحل الأنسب من بين الحلول البديلة، وأهم هذه المعايير، هى :

- درجة المخاطرة التى ينطوى عليها البديل المقترح.
- درجة الوفر فى الجهد الذى يترتب على تطبيق البديل المقترح.
- درجة توافر الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطبيق البديل المقترح.
- درجة توافر الخبرات السابقة والتجارب الناجحة والفاشلة، والتى تمثل مرشداً جيداً لوضع البديل المقترح موضع التطبيق العملى.

والواقع أن لكل قرار تكلفة فرصة بديلة Opportunity Cost وهى تكلفة غير ظاهرة – بجانب تكلفته الظاهرة – وهى عبارة عن العوائد والمكاسب المتوقعة التى يمكن أن تضيع نتيجة قبول البديل المقترح (الحالى) ورفض البديل الآخر.

سادساً : تنفيذ القرار (الحل المختار) :

يرى البعض أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تنتهى بخطوة اختيار الحل الأنسب من بين الحلول البديلة، وهذا فى الواقع غير صحيح، نظراً لأن هذه العملية لا تنتهى إلا بتحويل الحل المختار (المناسب) إلى عمل فعلى، ووضعه موضع التنفيذ العملى.

وهنا يجب إبلاغ الأفراد الآخرين بما يجب عليهم عمله وتحفيزهم وترغيبهم فى التنفيذ، وذلك من خلال إشراكهم فى عملية صنع القرار، خاصة فى الخطوات الأولى منها، حتى نضمن تجاوبهم حين إبلاغهم بالتنفيذ.

إن اختيار الحل الأنسب لا يضمن تنفيذ القرار الإدارى وتحقيق الهدف منه، وهذا يعكس أهمية خطوة تنفيذ القرار.

سابعاً : متابعة تنفيذ القرار:

وتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية وذلك للتأكد من أن التنفيذ يسير فى اتجاه تحقيق الأهداف وفى سبيل حل المشكلات، ونحو التطوير المنشود، وللتعرف على الانحرافات فى التنفيذ وتداركها أولاً بأول قبل استفحال آثارها ٠

إن وضع البديل الأنسب (المختار) موضع التنفيذ لا يضمن تحقيق الأهداف وحل المشكلات وإجراء التطوير على نحو فعال، وهذا يعكس أهمية خطوة متابعة تنفيذ القرار ٠

اتخاذ القرار والتوجيه فى المؤسسات الإعلامية :

التوجيه هو الوظيفة الإدارية الخاصة بإدارة المنظمة (أو أى جزء منها) أثناء قيامها عملياً بتنفيذ الخطط، وهذه الناحية النشطة للإدارة توجه المجموعة نحو أهداف تم تحديدها فى مرحلة التخطيط السابقة، ويصدر المدير الأوامر، والتعليمات إلى المرؤوسين حتى تسير المنظمة فى الاتجاه السليم أو لتصحيح المسار الخاطئ، ويتخذ الإجراء المطلوب للحد من الأداء غير السوى، أو مكافأة المجهود الممتاز، وهو يحفز مرؤوسيه لتشجيع العمل الجيد، ويحتفظ بسجلات مناسبة حتى يستطيع إجراء تقييم مستقبل لعمله الحالى، وعمل المنظمة على ضوء معلومات، وبيانات مناسبة٠

ويعتمد نوع التوجيه ومقداره بدرجة كبيرة على نوع ومقدار التخطيط والتنظيم المسبقين فكلما قل التخطيط والتنظيم، زادت الحاجة إلى التوجيه، وبالعكس كلما كان التخطيط والتنظيم أكثر كمالاً، كانت المشكلات المتوقعة أقل، وقلت القرارات الفورية التى يضطر المدير إلى اتخاذها عندما يوجه فريقه من المرؤوسين بنشاط نحو الأهداف المرغوبة٠

والتوجيه الإدارى يتم باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف، لذلك فإن القرار الإدارى تتوقف كفاءته على طريقة صناعته، وليس على سلطة اتخاذه، ومن ثم فإن جوهر النجاح هو صنع القرار الرشيد، وليس الاهتمام بالسلطة التى لها حق اتخاذ القرار ٠

واتخاذ القرار هو العملية التى بها يتم اختيار عمل محدد، من بين مجموعة من البدائل المتاحة، ويقسم الإداريون مراحل اتخاذ القرار إلى خمس مراحل هى :

١- **المرحلة الأولى** : وتنحصر فى بيان المشكلة، وتحديد أبعادها٠

٢- **المرحلة الثانية** : وتشمل جمع البيانات، والمعلومات، والإحصاءات، وفهم دلالتها، ثم إعدادها بالعمل على تبويبها، وتنسيقها، وتنظيمها حتى يمكن المقارنة والاستفادة منها٠

٣- **المرحلة الثالثة:** هى وضع الحلول والبدائل، وتحليل كل بديل لبيان مزاياه وعيوبه، والموقوف على الظروف القائمة والمحتملة لكل بديل٠

٤- **المرحلة الرابعة** : هى اختيار البديل الأمثل بعد المفاضلة بين البدائل المطروحة٠

٥- **المرحلة الخامسة** : هى اتخاذ القرار، ومتابعة تنفيذه، ولابد أن يصاحب اتخاذ القرار تهيئة المناخ المناسب له، وتبليغه إلى كافة المرؤوسين، وشرحه لهم، وبيان الأسباب، والأهداف التى اقتضت اتخاذ القرار، ومهما كان القرار رشيداً، وصائباً، فلا بد من متابعة تنفيذه وتقييمه٠

ويعتبر اتخاذ القرار محور النشاط الإدارى القادر على تسيير المؤسسات مهما كان نشاطها، وأن أبسط الأمور فى أى مؤسسة يحتاج إلى قرار من نوع ما، حتى ولو كان السماح لموظف بمغادرة عمله لمدة ساعة، ولعل مفهوم القرار قد يختلط لدى البعض، بأنه قرار يصدر بمرسوم، ولكن الحقيقة أن القرار هو ذلك النشاط الذى يتم باختياره بديل من بين بديلين أو أكثر٠

وعلى أى حال فإن المؤسسات الإعلامية تختلف عن المؤسسات الأخرى من حيث صناعة القرار، فطبيعة العمل الإعلامى تحتاج إلى اتخاذ عشرات القرارات يومياً، وبسرعة منقطعة النظير، وخاصة تلك التى تتعلق بالمواد التحريرية، والبرامج، والأخبار... إلخ٠

وطبيعة القرارات التنفيذية فى المؤسسات الإعلامية، ترتكز إلى إدراك أن هناك نوعين من القرارات:

أ- **القرارات الفورية** : هى قرارات تستلزم من المسئول إبداء رأيه فوراً، فيما يتعلق بالمسائل المطروحة لديه، سواء كانت تحريرية مثل اختيار عنوان جيد، أو اختيار خبر للنشر دون آخر، أو اختيار صور بعينها وإبرازها، أو سواء كانت عملية مثل اتخاذ قرار بشأن عطل طارئ فى آلة طباعة، مما يستدعى مثلاً الطباعة فى مطبعة تجارية، أو مثل وجود عجز فى ورق الطباعة مما يتطلب سرعة توفير الورق اللازم.. ومثل هذه القرارات الفورية لا تحتمل إعداد دراسات أو اجتماعات لاتخاذ قرارات بشأنها، فالقرارات الفورية هى قرارات ضرورية، بشأن وصول الرسالة الإعلامية بالشكل المناسب، إلى جمهورها فى الوقت المناسب٠

ب- **القرارات المدروسة** : وهى قرارات تحتاج إلى دراسة سواء من قبل لجان متخصصة، أو الأقسام ذات العلاقة، والتى ترفع بدورها إلى المدير المسئول ليتخذ القرار المناسب من جملة خيارات بديلة مقترحة٠

ومثل هذا النوع من القرارات المدروسة، يحتاج صنعه إلى تقسيم المشكلة إلى أجزاء متسلسلة من المشكلات الأصغر، وتخصيص هذه المشكلات إلى أناس مختلفين، فمثلاً قرار بزيادة توزيع الجريدة يحتاج تقسيمه إلى مشكلات تتعلق بالطباعة، وقسم التوزيع، ومشكلات توفير ورق الطباعة، والإعلانات.. إلخ، ومن ثم فإن تلك الأقسام تقدم دراساتها فيما يتعلق بالمشكلات الجزئية التى تدخل فى إطار اختصاصاتها٠

وبصفة عامة فإن المدير المسئول كصانع قرار يقوم بأربعة أدوار هامة هى:

١- الالتزام بتطوير المؤسسة، والتكيف مع الظروف المتغيرة فى بيئة المؤسسة، ومثل هذه القرارات تحتاج إلى قرارات مدروسة٠

٢- الالتزام بحل المشكلات، والاضطرابات التى تحدث فى المؤسسة، وهذه قد يحتاج بعضها إلى قرارات فورية، والبعض الآخر إلى قرارات مدروسة٠

٣- القيام بدور المفاوض سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وما يتبع ذلك من اتخاذ قرارات فورية٠

٤- القيام بدور تخصيص الموارد البشرية والمادية، فهو الذى يقرر فى مؤسسته من؟ سيحصل على ماذا؟ فى وحدات مؤسسته، فالمدير يتخذ قراراً فيما يتعلق بالتوظيف والترقيات، وغير ذلك٠

والخلاصة أن اتخاذ القرار هو عصب أى عمل تنظيمى، وكلما أدرك المسئول أهمية هذه المهمة الملقاة على عاتقه، توجه اهتمامه نحو تجويد قراراته، فإدراك أنواع القرارات ومستوياتها يساعدان على اتخاذ القرار الأصوب٠

الفصل الثالث

التنظيم فى المؤسسات الإعلامية

التنظيم من أهم الأسس العلمية فى إدارة المؤسسات الإعلامية إذ أن كل مدير أو مسئول بحاجة إلى تنظيم مرؤوسيه بشكل ينجز الواجبات الملقاة على المجموع بما يحقق أهداف المؤسسة.

ويعمل التنظيم على تجميع الموارد المتاحة بأفضل الأساليب، وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وتخصيصها على الأفراد، وفق قدراتهم وخبراتهم، وبطريقة تساعد على تحقيق الأهداف.. ويقصد به "تحديد السلطات والمسئوليات، بالنسبة لكل شخص، والتنسيق بين واجبات الأفراد، وكذلك بين الإدارات، والأقسام المختلفة، بحيث يتحقق الهدف المقصود فى النهاية".

وهناك ثلاثة أنواع رئيسية للتنظيم الإدارى بصفة عامة : أولها التنظيم المركزى أو الهرمى، وهو يعتمد على المركزية والسلطة فيه هرمية بحيث تتجمع السلطات، واتخاذ القرارات فى قمة الهرم التنظيمى، وتتدرج السلطة فيه من قمة الهرم إلى قاعدته، بمعنى أن على المستويات الإدارية الأولى أن تنفذ ما يصدر إليها من تعليمات من المستويات الأعلى.. والنوع الثانى، هو التنظيم الوظيفى، ويعتمد على اللامركزية، وفيه يتبع مبدأ تفويض السلطة تفويضاً نهائياً فى مجالات العمل المختلفة، أو تفويض السلطة فى بعض أعمال معينة، غالباً ما تكون مشتركة بين الإدارات والأقسام المختلفة مما يتيح لها نوعاً من المرونة فى استخدام المسئولية واتخاذ القرار.. والنوع الثالث، يعرف بالتنظيم الهرمى الوظيفى، وهو التنظيم الأنسب للمؤسسات الإعلامية، لأنه عبارة عن مزيج من التنظيمين

السابقين، ويتيح الرقابة على الإدارات والأقسام المختلفة، ويسمح بحرية العمل داخل تلك الإدارات والأقسام ويتيح لكل منها أن تعمل مستقلة، وإذا احتاجت إلى أى خدمات غير متوفرة لديها، فإن الإدارة العليا تؤمنها لها.. ففى هذا التنظيم تكون الرقابة متدرجة من أسفل إلى أعلى، بحيث يكون لكل طبقة أو مرحلة سلطتها النهائية،ويرأس الأقسام مديرون يكونون مسئولين بدورهم أمام مدير أعلى، ولكن لكل مدير من هؤلاء، ولكل رئيس منهم مسئوليته وسلطته داخل قسمه أو إدارته.. ويقوم التنظيم الإدارى على مبادئ أساسية أهمها : التنسيق، والتدرج الرئاسى للسلطة، وتحديد الواجبات للإدارات والأقسام المختلفة.. ويقصد بالتنسيق، توجيه الجهود، والقدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد، بأقصى الكفاية، وأقل النفقات، وأقل الجهد والوقت، والسلطة العليا فى أى تنظيم إدارى تملك حق التنسيق بين الإدارات المختلفة، ولها الحق فى إصدار القوانين، واللوائح التنظيمية

أما تدرج السلطة الرئاسى، فيعنى وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة، والتوجيه، تليها مستويات أدنى من القيادات، والرؤساء، والمشرفين، تفوض إليهم القيادة العليا بعض صلاحياتها، ليتمكنوا من أداء واجباتهم، وتلزمهم بأن يكونوا مسئولين عن أعمالهم، لدى السلطة العليا التى تمنحهم ذلك التفويض٠

وجدير بالذكر أنه يجب مراعاة المرونة فى التنظيم، بحيث يمكن إعادة النظر فيه من وقت لآخر، كما يجب القيام بعملية توصيف الوظائف، وتقييمها عند إعادة التنظيم كلما أمكن ذلك، حيث ساعد هذا على وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب، كذلك يمكن استمرار التنظيم لأطول فترة ممكنة٠
وحينما نتطرق إلى الأنشطة الإعلامية، فإن التنظيم فيها يعنى تحديد العلاقات والمسئوليات والواجبات المطلوبة من كوادرها ودراسة لأشكال التنظيم تستلزم دراسة

لأشكال متعددة من المؤسسات الإعلامية مثل الإذاعة والتليفزيون والصحافة ووكالات الأنباء ودور النشر ووكالات الإعلان٠

ويتطلب التنظيم الإدارى، وضع هيكل للمؤسسة الإعلامية، تفرغ فيه الواجبات، والاختصاصات، فى قوالب محددة، وأقسام معينة، منعاً للازدواجية، وتضارب، أو تداخل الصلاحيات فى العمل اليومى.. ويمكن توضيح الوضع التنظيمى فى صورة مكتوبة، وذلك بتحديد الإدارات من أعلى لأسفل، وتحديد عمل كل إدارة وسلطاتها.. كما يمكن توضيحه بيانياً فى شكل خريطة تنظيمية، توضح عليها الأقسام، والإدارات المختلفة، وتلحق بدليل مكتوب يوضح عمل كل إدارة وما يتصل بها.. وتتميز الخريطة بسهولة قراءتها، وبيان التسلسل الوظيفى ومراكز الموظفين، وتصلح كمرشد عند القيام بعملية التدريب، وتوضح صورة المستقبل أمام الموظف الذى ينتظر الترقية عادة٠

إن المؤسسات الإعلامية تفصل فى إدارتها بين جانبين هامين جانب يتعلق بإدارة تهتم بشئون الرسالة الإعلامية وهى التى تسمى فى المؤسسات الصحفية ووكالات الأنباء بإدارة التحرير، والتى تسمى بإدارة البرامج فى كل من الإذاعة والتليفزيون٠

والجانب الثانى من إدارة المؤسسات الإعلامية هو ما نسميه بإدارة الأعمال وهو يشتمل على إدارة شؤون الأفراد، والإدارة المالية وكل الخدمات الأخرى التى تخدم وتسهل عمل إدارة التحرير أو إدارة البرامج٠

إن دراسة التنظيم فى مؤسسة إعلامية ما، يمكن أن يصبح أكثر وضوحاً من خلال عرض هيكلها التنظيمى، ذلك أن الهيكل التنظيمى عبارة عن رسم توضيحى يرمز إلى شبكة تمثل مواقع المسئولية وطرق تدفق المعلومات الرسمية ومستويات اتخاذ القرار والاتصال بالمؤسسة واختيار الهيكل التنظيمى هو فى حقيقة الأمر يسهل عملية تحليل

الوظائف ويتيح وصفها وتحديد مواصفاتها، وهذه الأمور تخدم قيام المؤسسة بعملها بكفاية وفعالية من خلال وضع ذلك الهيكل التنظيمى للواجبات والمسئوليات والعلاقات بين الأفراد، ولتطوير الأفراد بحيث يواجهوا التحديات التى يفرضها التغيير والتقدم داخل المؤسسة وخارجها. وفى دراستنا للتنظيم فإننا معنيون بالهيكل التنظيمى ووصف الوظائف ومواصفاتها ذلك أن هذا يعمل على حل ثلاث مشاكل أساسية تواجه الإدارة بشأن الوظيفة وهى :

١- مشكلة اختيار وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب.

٢- مشكلة تدريب الفرد للوظيفة.

٣- مشكلة وضع قاعدة (معيار) لدفع الأجر المناسب للوظيفة.

بالإضافة إلى هذا فإن تحديد الوظيفة ومواصفاتها يحدد شكل الاتصال وأقنيته فى المؤسسة كما يحدد المستويات الإدارية القادرة على اتخاذ القرار فيه، وبمقدار ما توفر المؤسسات من تنظيم جيد فى بنيتها بمقدار ما تؤدى المؤسسة عملها بكفاءة، وحينما تختل بنية المؤسسة التنظيمية فإن إعادة التنظيم تصبح ضرورة وخاصة عند إصابة التنظيم بالأمراض التنظيمية.

وقبل أن ننتقل إلى دراسة أنماط من التنظيمات فى المؤسسات الإعلامية العربية فيجب علينا أن نوضح أن هناك ثلاثة أنماط من التنظيم فى المؤسسات الإعلامية هى :

١- نمط يعتمد على المركزية بحيث تتجمع السلطات واتخاذ القرارات فى قمة الهرم التنظيمى، ومن ثم فإن أشكال الاتصال تتبع هذا النمط.

٢- نمط اللامركزية، بحيث يعطى للأقسام أو المراقبات مسئولياتٍ محددة تتيح للأقسام الفرعية نوعاً من المرونة فى استخدام المسئولية واتخاذ القرار.

٣- نمط اللامركزية الفيدرالية الذى يزاوج بين الأسلوبين وهى تتيح لكل إدارة أن تعمل مستقلة، وإذا احتاجت إلى أى خدمات غير متوفرة لديها فإنها تؤمنها لها الإدارة العليا.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاث أنواع من المسئوليات التى تتكامل لتؤدى مهامها فى إطار المؤسسات الإعلامية وهى ترتبط إلى حد كبير بنمط الإدارة المتبع تلك هى :
أ- وحدة الأوامر. ب- نطاق الإشراف. ج- التنسيق.

ولا يخفى ما لوحدة الأوامر من أهمية فيما يتعلق بالأمور الاستراتيجية، والخطط البعيدة الأجل فى المؤسسات الإعلامية، ولكن ذلك قد تقل أهميته إذا انتقلنا إلى الأمور التنفيذية اليومية، لذا فإن وحدة إصدار الأوامر قد تتسع أو تضيق إلى الحد الذى فيه تتمركز أو تقل مركزية السلطة واتخاذ القرار، كذلك يمكن القول فيما يتعلق بنطاق الإشراف الذى قد يتسع أو يقل مع المدى الذى تتمركز فيه السلطة أو لا تتمركز، وفى جميع الحالات فإن التنسيق يظل مهمة أساسية لأنماط التنظيم الثلاثة المركزية واللامركزية واللامركزية الفيدرالية.

ولكى يفهم المرء أنماط الوظائف وتوصيفها فى إطار التنظيم فى المؤسسات الإعلامية، فإننا نشير إلى أن المؤسسات الإعلامية لديها ثلاث أنماط رئيسية من الوظائف :

أولاً : الوظائف القيادية : وهى الوظائف التى تخص المديرين الذين يشرفون على أداء العمل ويخططون له ويصدرون القرارات حوله ويسيطرون على أقنية الاتصال داخل المؤسسة.

ثانياً : الوظائف التنفيذية : وهى التى تباشر التنفيذ اليومى للمهمات فى إطار المؤسسة وهى أنواع :

١- وظائف إدارية – مكتبية.

٢- وظائف حسابية.

٣- وظائف فنية : "الإخراج – التصوير – الرسم – فنيو الصوت.. إلخ".

٤- وظائف إبداعية : المؤلفون – الكتاب- الموسيقيون – الرسامون.. إلخ.

وظائف خدمات : مثل : المراسلون – السائقون – السكرتارية – عمال النظافة.. إلخ.

ثالثاً : الوظائف الاستشارية : وهى الوظائف التى تقدم المشورات إلى القيادة- الإدارة فى المؤسسة مثل المستشارون الفنيون للبرامج المستشار القانونى..

والمؤسسات الإعلامية فى حقيقة الأمر، لا تكتفى بهذه الكوادر التى تعمل بها لتؤدى خدماتها، إذ أنها تعتمد اعتماداً كبيراً على كفاءات من خارج كادرها التنظيمى، للإسهام فى العطاء فى تلك المؤسسات، حيث تعتمد على عدد كبير من الكتاب، والقصاصين، والرسامين، وأحياناً المراسلين الذين لا يتقاضون مرتبات شهرية من تلك المؤسسات، ولكنهم يتقاضون مكافآت حسب إنتاجهم الذى يقدمونه، وهو لا يتسم بالاستمرار والثبات.. ومنهم على سبيل المثال : الكتاب الأحرار أو المصاحفون (Freelanceer) الذين تستعين بهم المجلات على وجه الخصوص لتسد حاجات لها لا يؤديها أعضاء طاقمها التحريرى الثابت والمصاحف هو شخص لا يعمل عضواً ثابتاً فى جهاز تحرير المجلة، ولكن يكتب لها ويرتبط بها، ولا يلتزم بالعمل فيها كوظيفة.

التنظيم فى دور نشر الكتب :

تكتسب صناعة الكتاب أهمية خاصة فى عصرنا الحالى، وعلى الرغم من طغيان وسائل الإعلام الأخرى كالإذاعتين المسموعة والمرئية والصحافة على الكتاب، إلا أنه لا زال يتبوأ مركزاً مرموقاً لدى الجمهور.

والقول بأن الكتاب وسيلة إعلام، نتيجة منطقية لتاريخ الكتاب وحاضره ومستقبله، ونتيجة منطقية لتعريف الكتاب فى الوقت نفسه باعتبار أن الغرض الأساسى منه أن يحمل

رسالة بين الناس تتوقف على سمتين هما: القابلية للنقل، والاستمرارية أو الدوام، والكتاب بهذا المعنى يتعدى حدود الزمان، والمكان، ليعلن، وينشر، ويحفظ، وينقل المعرفة..
فالكتاب بصفة عامة، وسيلة إعلام ينطبق عليه ما ينطبق على مثيله من الوسائل، وكلما كان الكتاب فى الثقافة العامة، وغير متخصص، خاطب جمهوراً واسعاً، وكلما أوغل فى التخصص قل جمهوره.. وفوق ذلك يمكن القول أن الكتاب يجمع بين فضائل وسيلة الاتصال الجماهيرى بحكم الأعداد المطبوعة منه، وبين فضائل الاتصال المباشر لأن القارئ لابد وأن يخلو للكتاب، وأن يتهيأ للقراءة.
وأصبح الكتاب فى حد ذاته سلعة رائجة، جعلت من كثير من الوراقين الذين يغامرون من أجل كسب مادى لتأسيس دور نشر للكتب وتختلف تلك الدور أهمية وضخامة من دار إلى أخرى، فبعض الدور لا يتعدى موظفوها وإدارتها عن مالك الدار وثلاثة موظفين آخرين دائمين معه بما فيهم السكرتيرة، ولكن هناك أيضاً مؤسسات كبيرة بعضها مستقل استقلالاً كاملاً بإدارتها مثل دار المعارف بمصر، والدار القومية ودار الرشيد بالعراق، والمنشأة الشعبية للنشر والتوزيع والإعلان بليبيا، والمؤسسة العربية للدراسات والنشر ببيروت ونوع آخر من دور النشر الذى يرتبط بالمؤسسات الصحفية مثل دار الهلال، ودار الأهرام، ودار التحرير وغيرها الكثير.

وعملية النشر هى عملية متفاعلة، والإدارة الناجحة هى التى تستطيع إدراك أبعاد الأنشطة المختلفة التى تؤثر فى عملية تسويق الكتاب، ومن ثم يؤدى إلى نجاح دار النشر فى مهمتها.

وفى بعض دور النشر توجد حلقة مفقودة أساسية فى صناعة الكتاب، وهى قسم المخطوطات الذى يشرف على تقييم المخطوطات، وتحريرها وتصحيحها قبل الطباعة وبعدها، ولعل مرد ذلك أن هدف دار النشر هدف تجارى أساساً، وبالتالى فلا يأخذ

المخطوط أهميته كرسالة إعلامية، بمقدار ما يأخذ أهميته كسلعة تجارية، والقليل من دور النشر العربية لديها لجان قراءة متخصصة، لتقييم الكتاب، وتحديد صلاحيته للنشر، وأحياناً مراجعته وتحريره قبل الطبع٠

التنظيم فى المؤسسات الصحفية:

لقد أصبح إصدار – الصحيفة – منذ زمن – يستلزم تضافر عدة أجهزة يختص كل منها بناحية متميزة عن غيرها، ولكنها تكون فى مجموعها النشاط الصحفى المتكامل، وما لم يتفاعل كل واحد منها مع الأجهزة الأخرى، فلن تكون هناك صحيفة ولا صحفى، وقد جرت العادة على تجميع هذه العمليات وتنظيمها فى قطاعين كبيرين : الأول يختص بالنواحى التحريرية الصحفية.. والثانى يختص بالنواحى الإدارية، ويضم الإعلانات، والمطابع، والتوزيع، ويتألف كل قطاع من هذين القطاعين من أقسام، وفروع، وشعب عديدة، يتولى كل منها ناحية معينة من نواحى العمل فى الصحيفة، وتكون هذه النواحى فى مجموعها العمل المتكامل، الذى يهدف إلى إصدار الصحيفة، ووضعها فى السوق تحت أيدى القراء مادة تقرأ٠

وإذا كان قطاع التحرير هو أكثر قطاعات الصحيفة أهمية، حيث يختص بكل ما يتعلق بالمادة الصحفية المقروءة، من أخبار، وتحقيقات، وأحاديث، ومقالات، وتعليقات.. إلخ ولا يمكن وجود صحيفة بدون جهاز تحريرى، فإن ذلك لا يقلل من أهمية القطاع الآخر، وهو الذى يتكفل بالنواحى الإدارية٠

ويمكن تقسيم القطاع الإدارى إلى إدارتين كبيرتين: الأولى: الإدارة الصناعية، وتضم المطابع بأقسامها المختلفة، والثانية : الإدارة التجارية، وتضم أقسام: التوزيع، والإعلانات، والطباعة التجارية وغيرها، وفى هذه الحالة توجد إدارة منفصلة يطلق عليها اسم الإدارة العامة الإشرافية٠

كما يمكن تقسيم القطاع الإدارى بطريقة رأسية إلى: إدارة الإعلانات.. وإدارة المطابع، وإدارة التوزيع، وتكون كل من هذه الإدارات وحده قائمة بذاتها، لها موظفوها الفنيون، والحسابيون، والمختصون بشئون العاملين وتضم القائمين على الإدارة العليا وتختص بالشئون الحسابية والمالية إدارة واحدة لمزاولة هذه النواحى فى الإدارات المختلفة، وكذلك بالنسبة لشئون العاملين٠

وهناك من المؤسسات الصحفية ما يكبر حجمها، وتتضخم مسئولياتها وتتعدد أوجه نشاطها، بحيث تقوم بإصدار أكثر من صحيفة، كجريدة يومية صباحية، وأخرى يومية مسائية، ومجلات متنوعة، بالإضافة إلى نشاطات توزيعية، وإعلانية، ونشر الكتب، والخدمات الطباعية وغيرها.. ومن هذه المؤسسات على سبيل المثال: دار التحرير للطباعة والنشر، ومؤسسة الأهرام، ودار أخبار اليوم، ودار الهلال، ودار روز اليوسف، وغيرها٠

التنظيم فى وكالات الأنباء :

تعتبر وكالات الأنباء مؤسسات صحفية بمعنى الكلمة، وإن كانت تختلف فقط عن الصحف من حيث طريقة إعداد المنتج النهائى، فهو فى الوكالة عبارة عن أخبار ومواد صحفية أخرى تطبع على أشرطة من الورق بواسطة أجهزة التيكرز الموجودة لدى المشتركين فقط بينما فى الصحف يكون المنتج النهائى هو الصحيفة سواء كانت جريدة أو مجلة والتى تصدر فى عدد معين من الصفحات، وتصل إلى القراء فى جميع الأنحاء.. فوكالات الأنباء نشأت فى الأصل منذ عام ١٨٣٥ لتغذية الصحف – فى المقام الأول – بأخبار العالم ليلاً ونهاراً دون انقطاع – وعلى هذا فإن العمل الأساسى لوكالة الأنباء هو عمل صحفى تحريرى لا يكاد يختلف فى شئ عن العمل الصحفى

التحريرى فى الصحف، بل يكاد يكون صورة متماثلة مع الجريدة وخاصة فى عملية الأخبار، بل وفى التسميات المختلفة التى تطلق على الصحفيين العاملين فى جهاز التحرير مثل مسمى رئيس التحرير، ومدير التحرير، ومساعد رئيس التحرير، وسكرتير التحرير، والمندوب والمراسل.. إلخ٠

كذلك فإن قطاع الشئون الفنية فى وكالة الأنباء يشبه القطاع الفنى الذى يشتمل على المطابع فى الصحف.. والشئون التجارية فى وكالة الأنباء تشبه التوزيع والإعلانات فى الصحف.. ويتماثل القطاع المالى والإدارى فى الاثنين.. وكل ذلك يؤكد أوجه الشبه بين وكالات الأنباء من جانب، وبين دور الصحف من جانب آخر٠

وبصفة عامة، فإن وكالات الأنباء تشتمل على ثلاث وحدات إدارية أساسية هى : وحدة تختص بشئون التحرير.. ووحدة تختص بالشئون الهندسية والفنية.. ووحدة تختص بالشئون الإدارية والمالية والتجارية، وتتخذ الوكالة مثل الصحف التنظيم الهرمى الوظيفى أساساً لهيكلها التنظيمى٠

وفى أغلب الدول العربية ترتبط وكالات الأنباء بوزارات الإعلام، ولذلك فإن شئونها الإدارية والمالية تتصل بوزارة الإعلام وفى هذه الحالة فإن إدارة الوكالة ترتكز فى جانبها الأغلب على إدارة شئون التحرير والخدمات المتصلة به مثل البث والاستقبال والتصوير٠

التنظيم فى وكالات الإعلان :

يطلق على الهيئة التى تتولى نيابة عن المعلن ولحسابه أمر الإعلان، من يوم أن يكون فكرة تنبت فى ذهن المعلن، إلى أن يظهر فى الوسيلة الإعلامية، سواء على صفحات الصحف، أو الإذاعة، أو التليفزيون، أو السينما، أو غيرها، وتستمد دخلها من العمولة التى تتقاضاها من الوسيلة الإعلامية اسم وكالة الإعلان٠

وكانت إنجلترا سباقة فى مجال الوكالات الإعلانية عندما أنشأ ***(رينيل وصن Rynell and Son)*** فى عام١٨١٢ أول وكالة فيها، ومع ذلك فقد حققت الوكالات الإعلانية فى الولايات المتحدة الأمريكية تقدمها الكبير، وذلك عندما افتتح ***فولنى بالمر (Volney Palmer)*** أول وكالة للإعلان فى أمريكا، وكان هذا الرجل يشتغل بالصحافة أصلاً قبل أن يؤسس هذه الوكالة فى فيلادلفيا٠

وفى أواخر القرن التاسع عشر، ومستهل القرن الحالى، خطت وكالات الإعلان خطوات واسعة نحو خدمة المعلن، فبدأت تعتنى بصياغة الإعلان، والإنتاج الفنى من الإعداد، والتصميم، والرسم، والخطوط، وكل ما يتعلق بإخراج الإعلان، ثم إنتاج الإعلان نفسه، وأخيراً اختيار الوسائل الإعلامية التى تنقل هذا العمل الفنى إلى الجمهور٠

وكانت مصر أول دولة عربية عرفت الوكالة الإعلانية فى الشرق الأوسط، فقد قامت بها قبل الحرب العالمية الثانية عدة وكالات، وازدهرت فى منتصف الأربعينيات نتيجة مباشرة لتقدم الصناعة فى مصر، والتبادل التجارى بينها وبين البلاد الأجنبية حيث ساعدت ظروف الحرب على إقامة قاعدة صناعية أكثر اتساعاً وعمقاً، مما كانت عليه فى أى دولة عربية أخرى، وكما هو معروف فإن الإنفاق الإعلانى تزداد أهميته عندما تتقدم الصناعة، وتزدهر التجارة..

ولكن هذه الوكالات أخذت تخرج من سوق الإعلان المصرية منذ أوائل سنة ١٩٥٧ فى أثر العدوان الثلاثى على مصر فى أواخر سنة ١٩٥٦ ويعزى ذلك إلى أن الحكومة المصرية قد مصرت، أو أممت، أو وضعت تحت الحراسة المصالح الاقتصادية الإنجليزية، والفرنسية، والاسترالية وغيرها، ونظراً لأن معظم القائمين على أمر هذه الوكالات كانوا من الأجانب، فقد رأوا الانسحاب من السوق المصرية، وقد قضى على هذه الوكالات تماماً بعد أن صدرت قوانين التأميم فى عام ١٩٦١، وبعد ذلك انساقت

المؤسسات الإعلامية المصرية فى تيار إنشاء وكالات للإعلان فى أثر إدخال التليفزيون الإعلان التجارى ضمن برامجه، وتوسع الراديو فى هذا المجال٠

وأصبح يوجد وكالة الأهرام وتمتلكها مؤسسة الأهرام.. ووكالة القاهرة للإعلان وتمتلكها دار أخبار اليوم.. ووكالة روز اليوسف وتمتلكها مؤسسة روز اليوسف.. والوكالة الأفروآسيوية وتمتلكها مؤسسة دار الهلال.. ووكالة راد فيزيون وتمتلكها هيئة الإذاعة والتليفزيون.. والوكالة الدولية للإعلان وتمتلكها شركة الإعلانات المصرية التابعة لدار التحرير للطبع والنشر٠

العلاقة بين وكالات الإعلان ووكالات الأنباء :

تلتقى وكالات الإعلان ووكالات الأنباء فى أن كليهما يقدمان خدمات للجمهور عبر وسائل إعلامية مختلفة، ذلك أنهما وسيلتا اتصال غير مباشر، إذ أن رسائلهما الإعلامية لابد أن تنتقل عبر إحدى الوسائل الإعلامية كالإذاعتين المسموعة والمرئية والصحافة٠

وتلتقيان أيضاً مع دور النشر فى أنهما قد ترتبطان أحياناً بالمؤسسة الإعلامية كالصحافة التى يكون لديها إدارة إعلان كمؤسسة الاتحاد، ودار البيان أو لديها شركة إعلان مثل دار التحرير بمصر، ودار المدينة المنورة بالسعودية ويظل تنظيم وكالة الإعلان مقيداً بطبيعة هذه الوكالة هل هى وكالة مستقلة أو هل هى وكالة تابعة لمؤسسة إعلامية؟

وعلى أية حال، فإن وكالات الإعلان تحتاج إلى مجموعة من الإدارات الأساسية لا نجاح مهماتها وهى تتمثل فيما يلى :

١- إدارة الشئون الإدارية والمالية٠

٢- إدارة إنتاج الرسائل الإعلانية وما يرتبط بها من فنيين ومبدعين رسامين ومصورين وكتاب٠

٣- إدارة التسويق.. وهى تعنى بيع مساحات خالية أو زمناً إذاعياً مسموعاً أو مرئياً للمعنيين.

٤- إدارة أو أقسام تهتم بشؤون التخطيط والأبحاث والعلاقات العامة.

التنظيم فى الإذاعة والتليفزيون :

لم يكن هناك أى شكل من أشكال التنظيم الإدارى للإذاعات الأهلية فى مصر حيث كانت الإذاعات الأهلية بمثابة المرحلة الأولى للإذاعة فى مصر، بينما فى المرحلة الثانية (مرحلة الإذاعة فى عهد شركة ماركونى البريطانية)، فقد تمثل التنظيم الإدارى فى تلك العقود المبرمة مع الشركة البريطانية، وتبعية الإذاعة لوزارة الشئون الاجتماعية، ثم لوزارة الداخلية والعودة مرة أخرى إلى وزارة الشئون الاجتماعية، على أن أهم تنظيم إدارى للإذاعة المصرية قد تمثل فى القانون رقم (٩٨) لسنة ١٩٤٩، وبمقتضاه أصبحت الإذاعة فى مصر وهو القانون رقم (١٣) لسنة ١٩٧٩، وقد صدر القانون السالف ذكره فى ٢٩ مارس ١٩٧٩ فى شأن اتحاد الإذاعة والتليفزيون، وأعطى دفعة جديدة للاتحاد للعمل، ومنحه مزيداً من الاستقلال بما يساعد على تحقيق أهدافه، وقد أدخلت تعديلات على القانون رقم (١٣) لسنة ١٩٧٩، وهو القانون (٢٢٣) لسنة ١٩٨٩، التى تنص على أن يكون للاتحاد مجلس للأمناء، وتنص المادة الخامسة من نفس القانون على أن يصدر بتعيين أعضاء مجلس الأمناء قرار من رئيس مجلس الوزراء، ويختص مجلس الأمناء بوضع السياسات العامة لعمل الاتحاد، واعتماد الخطط الرئيسية المتعلقة بتنفيذها، ومتابعة تقييم أجهزة الاتحاد لمهامها، وللمجلس أن يتخذ ما يلزم من القرارات لتحقيق أغراض وفقاً لقانون الاتحاد.

وتنظيم الإذاعة لا يختلف كثيراً عن تنظيم التليفزيون، فكل منهما يتكون من عدد من الإدارات المركزية التى تتفرع إلى إدارات عامة، أو أقسام مختلفة، أو شبكات إذاعية، أو قنوات تليفزيونية.. إلخ وكلها تتعاون من أجل حسن سير العمل، وتوصيل الرسائل الإعلامية المناسبة إلى جمهور المستمعين أو المشاهدين، كل وسيلة حسب طبيعة عملها..

وبصفة عامة فإن كلاً من الإذاعة والتليفزيون يحتاجان مثلاً إلى إدارة مركزية للشئون الإدارية والمالية.. وأخرى للشئون الفنية والهندسية.. وثالثة للبرامج.. ورابعة للأخبار.. وخامسة وسادسة وسابعة.. إلخ للشبكات الإذاعية أو القنوات التليفزيونية وغيرها، وقد تختلف التسميات لهذه الإدارات المركزية وفروعها من الإدارات العامة فى الإذاعات ومحطات التليفزيون فى البلاد المختلفة، وقد تتفق، وقد تدمج أكثر من إدارتين معاً، وقد تختفى الأقسام.. إلخ إلا أن الأساس فى تنظيم كل من الإذاعة والتليفزيون فى أى دولة هى ضرورة وجود إدارة أو قسم للشئون الإدارية والمالية.. وآخر للشئون الفنية والهندسية.. وثالث للبرامج والأخبار ٠

ونقدم فى الصفحات التالية الهيكل التنظيمى لاتحاد الإذاعة والتليفزيون المصرى، والذى يتكون من عدة قطاعات متكاملة مع بعضها البعض ومن بينها قطاع الإذاعة، وقطاع التليفزيون وقطاع رئاسة الاتحاد وقطاع الأخبار وقطاع القنوات الفضائية وقطاع النيل للقنوات المتخصصة وقطاع الإنتاج وقطاع الهندسة الإذاعية وقطاع الشئون المالية والإدارية وقطاع الأمن وقطاع الأمانة العامة وشركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات ومجلة الإذاعة والتليفزيون وقبل أن نتعرف على الهيكل التنظيمى لكل قطاع من هذه القطاعات لابد من التعرف على تكوين اتحاد الإذاعة والتليفزيون حيث تنص المادة

الرابعة من قانون اتحاد الإذاعة والتليفزيون رقم (١٣) لعام ١٩٧٩ على أن يكون للاتحاد مجلس للأمناء ومجلس الأعضاء المنتدبين وجمعية عمومية٠

مجلس الأمناء :

تنص المادة السابعة من قانون الاتحاد وتعديلاته بأن لمجلس الأمناء أن يشكل لجاناً دائمة أو مؤقتة من بين أعضائه لمعاونته فى دراسة ما يقدم له من موضوعات، ولمجلس الأمناء ست عشرة لجنة دائمة هى :

١- لجنة السياسات الإعلامية٠
٢- لجنة البرامج الدينية٠
٣- لجنة البرامج الثقافية٠
٤- لجنة البرامج التعليمية٠
٥- لجنة التنظيم والإدارة٠
٦- لجنة برامج الشباب والرياضة٠
٧- لجنة الفنون والآداب٠
٨- لجنة برامج السكان٠
٩- اللجنة الاقتصادية٠
١٠- لجنة تنمية الكوادر الإعلامية٠
١١- لجنة البرامج الدرامية٠
١٢- لجنة برامج الطفولة٠
١٣- لجنة الهندسة٠
١٤- لجنة الموسيقى والغناء٠
١٥- لجنة البرامج المسموعة٠
١٦- لجنة البرامج المرئية٠

واللجان الدائمة بمجلس الأمناء لها مجموعة من الاختصاصات على النحو التالى :

١- وضع الخطة الإعلامية العامة فى مجال النشاط والاختصاص الموكول لكل لجنة٠

٢- المشاركة العامة فى وضع سياسات الإنتاج، والخطط البرامجية المرحلية المنفذة للخطة الإعلامية٠

٣- تقديم تقرير متابعة كل ثلاثة شهور (دورة إذاعية كاملة) يحدد مدى الالتزام البرامجى بالخطة العامة، وبالخطط المرحلية، وتسجيل الملاحظات على التنفيذ٠

٤- اقتراح البحوث الإعلامية الميدانية وغيرها، فى مجالس النشاط والاختصاص الموكول للجنة٠

٥- المشاركة فى اقتراح برامج التدريب للدورات المتخصصة، والعامة بغرض رفع مستوى الأداء للعاملين، وتنشيط معارفهم٠

٦- القيام بأى أعمال أخرى تُحال إلى اللجنة من السيد رئيس مجلس الأمناء، وعند إحالة الموضوع للدراسة يقع فى اختصاص أكثر من لجنة، تعقد اللجان المعنية اجتماعاً مشتركاً يرأسه أكبر رؤساء اللجنة المجتمعة سناً٠

٧- للجنة أن تستعين بمن تراه من المتخصصين فى الموضوعات التى تبحثها، ولها أن تدعوه لحضور جلساتها، والاشتراك فى مناقشتها، دون أن يكون له حق التصويت٠

مجلس الأعضاء المنتدبين :

تنص المادة الحادية عشرة من القانون رقم ١٣ لسنة ١٩٧٩، وتعديلاته (القانون رقم٢٢٣ لعام ١٩٨٩)، على أن يشكل مجلس للأعضاء المنتدبين برئاسة مجلس الأمناء وعضوية الأعضاء المنتدبين لإدارة القطاعات الرئيسية للاتحاد ويضم إلى المجلس عدد من مديرى

إدارات القطاع بحكم وظائفهم، وعدد آخر من العاملين فى الاتحاد يصدر باختيارهم قرار من مجلس الأمناء٠

وتنص المادة (١٢) على أن يتولى عضو مجلس الأمناء المنتدب، إدارة أحد قطاعات الاتحاد فى إطار السياسات والنظم والقرارات التى يضعها المجلس، وتكون له الاختصاصات المالية والإدارية اللازمة لأداء مسئولياته، وعليه أن يقدم تقريراً شهرياً عن نشاط قطاعه لمجلس الأمناء، وله أن يفوض مسئولاً أو أكثر فى بعض اختصاصاته٠

الجمعية العمومية :

تنص المادة الثانية والعشرون من القانون رقم (١٣) لعام ١٩٧٩ وتعديلاته على أن تشكل للاتحاد جمعية عمومية برئاسة وزير الإعلام، وعضوية كل من :

١- وزراء التخطيط والدولة للشئون الخارجية، والمواصلات والصحة، والاقتصاد والتجارة الخارجية، وشئون مجلسى الشعب والشورى، والتعليم، والمالية، والثقافة، والأوقاف، والشئون الاجتماعية، أو من ينوب عن كل منهم٠

٢- رئيس وأعضاء مجلس الأمناء٠

٣- رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة، أو من ينوب عنه٠

٤- وكيل الأزهر أو من ينوب عنه٠

٥- عدد من ذوى الخبرة فى مجالات الإعلام والأنشطة المرتبطة به ويصدر بتعيينهم قرار من وزير الإعلام٠

ثالثاً : التمويل :

تنص المادة (١٧) من القانون رقم (١٣) لعام ١٩٧٩، على أن يحدد رأس مال الاتحاد بقرار من رئيس الجمهورية، ويصدر وزير المالية قراراً بتشكيل لجنة تتولى :

أ- تقييم أصول وخصوم رأس مال الاتحاد٠

ب- تحديد مديونيات الاتحاد قبل وزارة المالية٠

ج- اقتراح اعتبار كل أو بعض المديونيات إسهاماً من الحكومة فى رأس مال الاتحاد٠
كما تنص المادة (١٨) على أن يكون للاتحاد موازنة مستقلة تصدر بقرار من رئيس الجمهورية يراعى فى وضعها القواعد المتبعة فى إعداد موازنات المشروعات الاقتصادية ويجوز أن توضع للاتحاد موازنة استثمارية لمدة أكثر من سنة بقرار من رئيس الجمهورية٠

وتعطى المادة الثالثة والعشرين لمجلس الأمناء أن يقرر أجراً بالفئات التى يحددها للبرامج والخدمات التى تقدم لأجهزة الدولة والهيئات العامة وما يتبعها من وحدات اقتصادية وتدرج قيمة تلك الخدمات سنوياً فى ميزانية هذه الجهات فى أول كل عام٠
كما تنص المادة الرابعة والعشرون على أن تودع الحكومة لحساب الاتحاد فى البنك المركزى المصرى الإعانة السنوية التى تقررها٠
وبعد عرض الهيكل التنظيمى العام لاتحاد الإذاعة والتليفزيون المصرى، نعرض فيما يلى الهياكل التنظيمية لقطاعات الاتحاد المختلفة وهى:

قطاع رئاسة الاتحاد :

والشكل رقم (١) يوضح الهيكل التنظيمى لقطاع رئاسة الاتحاد..
أ- تمثل الإدارة المركزية للعلاقات الدولية فى هذا التنظيم، الواجهة التى يتعامل من خلالها الاتحاد مع الهيئات والمؤسسات الدولية، وتنهض بمسئولية الاتصال بدول العالم الخارجى، لتنظيم الاشتراك فى الاتحادات، والمنظمات، والهيئات الدولية الإذاعية، بهدف توطيد الصلات، والعلاقات الثقافية والإعلامية، وتبادل الخبرات، والمواد الإذاعية مع إذاعات، وتليفزيونات العالم٠

وتعمل العلاقات الدولية على تنفيذ هذه السياسة الإعلامية للاتحاد، من خلال التبادل الإذاعى، والتليفزيونى، والمنح، والمهرجانات، والزيارات، والبروتوكولات، والبرامج التنفيذية، والاتحادات الدولية٠

واتحاد الإذاعة والتليفزيون المصرى عضو عامل فى الاتحادات، والمنظمات الإذاعية الدولية، والإقليمية التالية :

١- جامعة الإذاعة والتليفزيون الدولية (U. R. T. I) من عام ١٩٥١ ٠

٢- اتحاد إذاعات الدول العربية (A.S.B.O) من عام ١٩٥٧ ٠

٣- اتحاد الإذاعات الإفريقية (U. R. T. N. A) من عام ١٩٦٠ ٠

٤- منظمة إذاعات الدول غير المنحازة (B.O.N. A. C) من عام١٩٦٠ ٠

٥- اتحاد الإذاعات الأسيوية (A. B. U) من عام ١٩٦٤ ٠

٦- اتحاد الإذاعات الأوربية (E. B. U) من عام ١٩٦٢ ٠

٧- منظمة إذاعات الدول الإسلامية (I. S. B. O) من عام ١٩٧٥ ٠

ب- وتهدف الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، إلى رفع مستوى الأداء، والكفاية الإنتاجية للاتحاد، بمتابعة تطوير الهيكل التنظيمى والوظيفى لقطاعات الاتحاد المختلفة، ودراسة الإنتاج الإعلامى، وبما يواكب تطور الأهداف العامة للخطة الإعلامية التى يهدف إلى تحقيقها الاتحاد بجميع قطاعاته، كما تهدف الإدارة إلى تحقيق العدالة فى معاملة العاملين بوضع العامل المناسب فى العمل الذى يناسب كفاءته، واستعداداته، وعلمه، والعمل على حل المشكلات الوظيفية للعاملين، واستقرارهم وظيفياً، ونفسياً، مما يؤدى إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية، ويحقق التطور الجذرى فى تنفيذ خطة الاتحاد٠

ولتحقيق خطة التطوير الشاملة، والمستمرة للتقسيمات التنظيمية، والوظيفية لجميع القطاعات، وتنفيذاً لخطة الإصلاح الإدارى الشامل بجميع القطاعات، فإن الإدارة تمارس نشاطها، واختصاصاتها على مستوى كافة قطاعات الاتحاد، حيث تقوم بالآتى :

١- دراسة التخطيط التنظمى للتقسيمات التنظيمية لقطاعات الاتحاد المختلفة، ومتابعته، وتطويره بصفة مستمرة، ودراسة المشكلات التنظيمية داخل قطاعات الاتحاد، واقتراح وسائل حلها، والتغلب عليه، بما يحقق قدرتها على التفاعل ورفع مستوى كفاءتها الإنتاجية، لإمكانية تحقيق الخطة الإعلامية للاتحاد وأجهزته المختلفة.

٢- دراسة أساليب وطرق العمل المعمول بها فى التقسيمات التنظيمية المختلفة والعمل على تبسيط الإجراءات، وتطوير النظم المعمول بها وفق أساليب عصرية متطورة فى إنجاز العمل، وتوفير الوقت، والجهد، والأموال فى إنجاز الأعمال.

٣- دراسة احتياجات العمل من نوعيات الوظائف المختلفة، بناءً على أسس علمية، ووفق معدلات أداء دقيقة، يتم تحديدها من خلال دراسة دقيقة لمختلف نوعيات الأعمال بالقطاعات.

ج- ومن المهام الأساسية للإدارة المركزية للتخطيط، رسم الخطة الإعلامية العامة لاتحاد الإذاعة والتليفزيون فى كل عام.. وذلك من خلال دراسة تخطيطية علمية تنبع أساساً من احتياجات الشارع المصرى، ومن دراسة المتغيرات المحلية والعالمية، ومن واقع السياسة العامة للدولة، وروح الدستور، ومبادئ قانون اتحاد الإذاعة والتليفزيون (١٣) لسنة ١٩٧٩

قطاع الإذاعة :

عندما تم افتتاح الإذاعة المصرية فى ٣١ مايو عام ١٩٣٤ كانت الإدارة تحت الأشراف البريطانى ممثلة فى شركة ماركونى غير أن العاملين فى الأقسام الفنية خاصة أمام الميكروفون وخلفة كانوا من المصريين غير أن بعض الأجانب كانوا يشغلون بعض

المناصب الهندسية وكانت إدارة الإذاعة وقتئذ ومراقبتها تنحصر فى مراقبة الأخبار ومراقبة المنوعات ومراقبة الشئون الدينية وهنا نعالج العمل الإدارى٠

حيث أن رئيس قطاع الإذاعة يتبعه مباشرة عدة إدارات مركزية وعامة لضبط سير العمل بالقطاع على النحو التالى:

أولاً : الإدارة المركزية لشبكة البرنامج العام وتضم :

١- الإدارة العامة للبرامج الخاصة٠

٢- الإدارة العامة للبرامج الثقافية٠

٣- الإدارة العامة للمنوعات٠

٤- الإدارة العامة للطفل٠

٥- الإدارة العامة للتمثيليات٠

٦- الإدارة العامة لبرامج المرأة٠

٧- الإدارة العامة للتنفيذ٠

٨- إدارة البرامج الدينية٠

٩- إدارة برامج الشباب٠

١٠- إدارة الموسيقى والغناء٠

١١- قسم الأمانة الفرعية٠

ثانياً : الإدارة المركزية لشبكة الإذاعات الإقليمية وتضم :

١- الإدارة العامة لإذاعة القاهرة الكبرى٠

٢- الإدارة العامة لإذاعة الإسكندرية٠

٣- الإدارة العامة لإذاعة وسط الدلتا٠

٤- الإدارة العامة لإذاعة القناة٠

٥- الإدارة العامة لإذاعة شمال سيناء٠

٦- الإدارة العامة لإذاعة جنوب سيناء٠

٧- الإدارة العامة لإذاعة شمال الصعيد٠

٨- الإدارة العامة لإذاعة الوادى الجديد٠

٩- الإدارة العامة لإذاعة مرسى مطروح٠

١٠- الإدارة العامة لإذاعة جنوب الصعيد٠

١١- الإدارة العامة للتنسيق والمتابعة٠

١٢- قسم الأمانة الفرعية٠

ثالثاً : الإدارة المركزية للشبكة الثقافية وتشمل :

١- الإدارة العامة للبرنامج الأوربى٠

٢- الإدارة العامة للبرنامج الموسيقى٠

٣- الإدارة العامة للبرنامج الثقافى٠

٤- الإدارة العامة للبرامج العلمية والمنوعات الثقافية٠

٥- إدارة الدراما٠

٦- إدارة الفنون والآداب٠

٧- إدارة البرامج الخاصة والتنسيق٠

٨- إدارة الموسيقى المركزية٠

٩- إدارة التنفيذ والمتابعة٠

١٠- قسم الأمانة الفرعية٠

رابعًا : الإدارة المركزية لشبكة الشرق الأوسط وتضم :

١- الإدارة العامة للبرامج الثقافية٠

٢- الإدارة العامة للبرامج الفنية٠

٣- الإدارة العامة للتنفيذ٠

٤- إدارة الموسيقى والغناء٠

٥- قسم الأمانة الفرعية٠

خامساً : الإدارة المركزية لشبكة صوت العرب وتضم :

١- الإدارة العامة لإذاعة وادى النيل٠

٢- الإدارة العامة لإذاعة فلسطين٠

٣- الإدارة العامة للمنوعات٠

٤- الإدارة العامة للتنفيذ٠

٥- الإدارة العامة للتمثيليات٠

٦- الإدارة العامة للشئون القومية٠

٧- الإدارة العامة للبرامج الثقافية٠

٨- إدارة برامج الأسرة٠

٩- إدارة البرامج الدينية٠

١٠- إدارة البرامج الخاصة٠

١١- إدارة الموسيقى والغناء٠

١٢- قسم الأمانة الفرعية٠

سادساً : الإدارة المركزية لشبكة القرآن الكريم وتضم :

١- الإدارة العامة لبرامج السنة والسيرة٠

٢- الإدارة العامة لبرامج الأسرة والمجتمع الإسلامى٠

٣- الإدارة العامة للتنفيذ٠

٤- الإدارة العامة لبرامج علوم القرآن٠

٥- قسم الأمانة الفرعية٠

سابعاً : الإدارة المركزية لشبكة الإذاعات الأجنبية الموجهة وتضم :

١- الإدارة العامة للتنفيذ.

٢- الإدارة العامة للشئون الدينية والترجمة والأحاديث.

٣- الإدارة العامة للعربية بالراديو.

٤- الإدارة العامة للغات الوطنية لأفريقيا.

٥- الإدارة العامة للبرنامج العبرى.

٦- الإدارة العامة لآسيا والشرق الأوسط.

٧- الإدارة العامة لمنطقة أوربا.

٨- الإدارة العامة للأمريكتين.

٩- إدارة التخطيط السياسى والمتابعة والبحوث.

١٠- إدارة الدراما والمنوعات.

١١- قسم الموسيقى.

١٢- قسم الأمانة الفرعية.

ثامناً : الإدارة المركزية لشبكات الشباب والرياضة وتضم :

١- الإدارة العامة للبرامج الرياضة.

٢- الإدارة العامة لبرامج الشباب.

٣- الإدارة العامة للتنفيذ.

٤- الإدارة العامة للبرامج الثقافية والدينية.

٥- الإدارة العامة للبث المباشر.

٦- إدارة المنوعات والدراما.

٧- قسم الأمانة الفرعية.

تاسعاً : الإدارة المركزية لشبكة الإذاعات المتخصصة وتضم :

١- الإدارة العامة لإذاعة الأخبار الفضائية.

٢- الإدارة العامة للإذاعة التعليمية.

٣- الإدارة العامة لإذاعة الأغانى.

٤- الإدارة العامة لإذاعة كبار السن.

٥- إدارة الإعلانات.

٦- قسم الأمانة العامة.

عاشراً : الإدارة المركزية لتخطيط الإنتاج الإذاعى المركزى وتضم:

١- الإدارة العامة لتخطيط الإنتاج الدرامى.

٢- الإدارة العامة لتخطيط الإنتاج الدينى.

٣- الإدارة العامة لتخطيط الإنتاج الغنائى الموسيقى.

٤- الإدارة العامة لتخطيط الإنتاج للمناسبات والتبادل الإذاعى.

٥- قسم الأمانة الفرعية.

حادى عشر : الإدارة المركزية للشئون المالية والإدارية وتضم :

١- الإدارة العامة للحسابات المالية.

٢- الإدارة العامة للتكاليف والميزانية.

٣- الإدارة العامة للعقود.

٤- الإدارة العامة لشئون العاملين.

٥- الإدارة العامة للمشتريات والمخازن.

٦- الإدارة العامة للمراجعة.

٧- إدارة الخزينة.

٨- قسم الأمانة الفرعية.

ثانى عشر : الإدارة العامة للتدريب العملى وتشمل :

١- إدارة تخطيط التدريب.

٢- إدارة متابعة التدريب،

٣- قسم الأمانة الفرعية،

ثالث عشر :الإدارة المركزية للشئون القانونية وتشمل :

١- الإدارة العامة للتحقيقات،

٢- الإدارة العامة للشكاوى والتظلمات،

٣- الإدارة العامة للعقود،

٤- الإدارة العامة للفتوى واللوائح،

٥- الإدارة العامة لتحضير ومتابعة القضايا،

رابع عشر : الإدارة المركزية للتنسيق والمكتبات وتشمل :

١- الإدارة العامة للتنسيق،

٢- الإدارة العامة للمكتبات،

خامس عشر : الإدارة العامة للتفتيش المالى والإدارى وتشمل :

١- إدارة التفتيش المالى،

٢- إدارة التفتيش الإدارى،

سادس عشر : الإدارة العامة لمكتب المتابعة،

سابع عشر : الإدارة العامة للمعلومات وتشمل :

١- إدارة علاقات العاملين،

٢- إدارة علاقات المتعاملين،

ثامن عشر : الإدارة العامة للمعلومات وتشمل :

١- إدارة المكتبة السياسية،

٢- الميكروفيلم،

تاسع عشر : إدارة الإحصاءات المركزية،

عشرون : إدارة التلكس،

واحد وعشرون : إدارة مكتب خدمة المواطنين وتشمل :

١- قسم الشكاوى.

٢- قسم الاستعلامات.

قطاع التليفزيون :

يشتمل هذا القطاع على القنوات التالية :

أولاً : القنوات الرئيسية المركزية :

يقصد بالقنوات الرئيسية الأولى والثانية تلك القنوات التى تتميز بعدة خصائص أهمها :

أ- المساهمة فى تحقيق السيادة الإعلامية على أرض الوطن حيث تصل برامج القناتين إلى كافة ربوع البلاد بوضوح كامل ولفترات طويلة.

ب- النهوض بتبعات وواجبات الإعلام المرئى ومسئولياته القومية والتى تتمثل فى تقديم الخدمة الإخبارية والتثقيفية والتعليمية والترويحية وإعلام المواطن بأهم الأحداث المحلية العالمية.

١- القناة الأولى (٢١٧/١٩٦٠):

بدأ التليفزيون المصرى إرساله بهذه القناة فى يوليو ١٩٦٠ وتغطى برامجها حالياً أنحاء مصر بل وتصل إلى عدة دول عربية مجاورة وتحرص القناة الأولى على تأكيد طابعها القومى فى تناولها للقضاياالوطنية الكبرى وأحداث الساعة ومنجزات القيادة السياسية علىكافة الأصعدة المحلية والعربية والعالمية وتتيح الفرصة لمختلف القوى السياسية والأحزاب للتعبير عن آرائها كما أنها لا تغفل الجوانب الاجتماعية والترفيهية

٢- القناة الثانية (٢١/٧/١٩٦١) :

تتميز القناة الثانية بطابعها الثقافى فهى إحدى الروافد التى يتعرف من خلالها المشاهد على ثقافة العصر الذى يعيشه وتولى اهتمامها بملاحقة الجديد فى ميادين الثقافة على المستويين المحلى والعالمى حيث ترصد كاميرات مهرجانات السينما المحلية والعالمية

وتتابع المعارض الفنية فى الداخل والخارج وتنتقى الإنتاج الدرامى الأجنبى المتميز تحقيقاً لسياسة الانفتاح الواعى على الثقافات الغربية بما لا يتعارض وقيمنا الدينية والأخلاقية٠

ثانياً : القنوات الإقليمية :

يهدف الإعلام الإقليمى لتحقيق درجة عالية من التوازن فى النمو الحضرى والاجتماعى والثقافى والاقتصادى بين تلك المجتمعات المحلية المختلفة ويعد التليفزيون الإقليمى سمة من سمات الإعلام المتطور والنموذج المستحدث لتحقيق أهداف ودعامات التنمية الشاملة٠

ويتميز التليفزيون الإقليمى بكونه داخل النسيج الاجتماعى وبالتالى بقدرته على فهم أعماق لمجريات الأمور والقدرة على حلها مع الأجهزة التنفيذية والإدارة المحلية والقيادات والجماهير الممارسين للأنشطة الاجتماعية والشباب والمؤسسات المختلفة غير الحكومية التى تعمل فى نطاق الخدمة العامة٠

ويؤكد خبراء الإعلام أن التليفزيون الإقليمى يلعب دوراً مؤثراً فى تنمية المجتمعات المحلية حيث يقوم بأداء وظائف إعلامية محددة تتمثل فيما يلى :

- تقديم المعلومات المتصلة بالمجتمع المحلى وإعلام فئات الجماهير فى المجتمعات المحلية المستهدفة بالأحداث الجارية ومشروعات التنمية٠
- عرض المشكلات والقضايا الحيوية ومناقشتها٠
- السعى وراء كشف جوانب الإهمال والفساد فى مواقع العمل المختلفة بالمجتمع المحلى متى وجدت٠
- توضيح الأساليب المثلى لاستغلال الإمكانات البيئية المتاحة لخدمة مشروعات التنمية٠
- الإعلام عن المشروعات الناجحة وإبراز الشخصيات ذات الأيادى البيضاء فى إنجاح تلك المشروعات المحلية٠

- تقديم الفنون الشعبية التى تعد جزءاً أساسياً من مكونات الذاتية الثقافية والفنية المستهدفة فى إطار عملية التنمية الشاملة على المستويات المحلية والوطنية

وتضم القنوات الإقليمية عدة قنوات هى :

١- القناة الثالثة (٦/١٠/١٩٨٥) :

بدأ إرسالها الفعلى فى احتفالات نصر أكتوبر عام ١٩٨٥ لتغطى إقليم القاهرة الكبرى بمحافظاته الثلاث (القاهرة – الجيزة – القليوبية) وتعبر برامجها عن آمال وطموحات ومشكلات أبناء الإقليم وتسعى لإيجاد حلول لها مع المسئولين وترصد مشروعات التنمية الخدمية والإنتاجية٠

٢- القناة الرابعة (٦/١٠/١٩٨٨) :

بدأت بثها الرسمى فى أعياد أكتوبر ١٩٨٨ لتخدم منطقة القناة بمحافظاتها الثلاث (السويس – الإسماعيلية – وبورسعيد) ويمتد إرسالها إلى محافظة الشرقية وتسعى هذه القناة إلى التواصل مع الجماهير من خلال الالتقاء بهم ونقل مشكلاتهم ومحاولة حلها باللقاءات الفورية مع المسئولين٠

٣- القناة الخامسة (١٢/١٢/١٩٩٠) :

أنشئت لتغطية محافظتى الإسكندرية والبحيرة بل ويتعدى إرسالها المحافظتين ليصل إلى محافظة كفر الشيخ وبعض مناطق مرسى مطروح وقد بدأ إرسالها الرسمى فى ديسمبر عام ١٩٩٠ ليلبى حاجات ورغبات أبناء الإسكندرية والبحيرة وتواصل القناة إسهاماتها فى مناقشة القضايا المحلية من خلال تقديم البرامج التى تلبى حاجات ورغبات مشاهديها وفى مقدمتها برامج التنمية والخدمات التى هى المحور الأساسى لمختلف القنوات الإقليمية٠

٤- القناة السادسة (٢٩/٥/١٩٩٤) :

بدأت إرسالها الرسمى فى مايو ١٩٩٤ لتغطى منطقة وسط الدلتا بمحافظاتها الخمس : (الغربية – دمياط – كفر الشيخ – الدقهلية – المنوفية) وتتنوع برامجها الدينية والإعلامية

والثقافية وبرامج الشرائح الاجتماعية والتنمية والخدمات الترفيهية وتركز القناة أيضاً على متابعة قضايا ومشاكل الإقليم وتسعى لحلها من خلال الحوارات واللقاءات المباشرة مع المسئولين٠

٥- القناة السابعة (١٩٩٤/٧/٢٩):

بدأ البث الفعلى لهذه القناة يوم ٢٩ يوليو ١٩٩٤ ليغطى إقليم شمال الصعيد بمحافظاته الأربع وهى بنى سويف – والفيوم – والمنيا – وأسيوط بهدف خدمة وتنمية المجتمع المحلى من خلال العديد من البرامج المتنوعة وتسعى القناة السابعة من خلال برامجها إلى تنوير وتثقيف المواطنين فى هذه المحافظات وإعلامهم بما يقع على أرض إقليمهم من أحداث وإنجازات كما تعبر عن آمال وطموحات وأنشطة الجماهير وكذلك تراثهم وفنونهم والعادات والتقاليد والأعراف الموروثة فضلاً عن إلقاء الضوء على الخدمات والتيسيرات المقدمة لمختلف الشرائح الاجتماعية وكذلك المسنين والمعاقين٠

٦- القناة الثامنة (١٩٩٦/٥/٣١):

بدأت بثها الرسمى فى عيد الإعلاميين فى مايو ١٩٩٦ ليغطى إقليم جنوب الصعيد بمحافظاته الثلاث أسوان وقنا وسوهاج وتناقش برامجها العديد من القضايا التى تؤرق مجتمعات الصعيد كالأمية والعادات البالية المتوارثة وتسعى للحد من مخاطرها وأضرارها٠

وقد تم تحميل القناة الثامنة على القمر الصناعى المصرى نايل سات لتغطية مناطق توشكى ودرب الأربعين وحلايب وشلاتين كما تم افتتاح استديوهين للقناة بسوهاج والأقصر مجهزة بأحدث التقنيات فى مجال الإرسال التليفزيونى وذلك لنقل الأحداث فور وقوعها وبجانب اهتمام القناة الثامنة بمشروعات وقضايا الخدمات والتنمية تهتم أيضاً باستعراض المواقع الأثرية والسياحية وخاصة مدينة الأقصر التى تضم ما يقرب من ثلثى آثار العالم٠

وفى إطار الهيكل التنظيمى لقطاع التليفزيون يتبع رئيس القطاع عدة إدارات مركزية وعامة لتنظيم سير العمل بالقطاع وذلك على النحو التالى :

أولاً : القناة الأولى وتضم :

١- الإدارة العامة لإخراج البرامج
٢- الإدارة العامة للمنوعات
٣- الإدارة العامة للبرامج الرياضية
٤- الإدارة العامة للبرامج الدينية
٥- الإدارة العامة للإعداد والتنفيذ
٦- الإدارة العامة لبرامج المرأة
٧- الإدارة العامة لبرامج الشباب
٨- الإدارة العامة لخدمات المجتمع
٩- الإدارة العامة للبرامج الثقافية
١٠- إدارة البرامج الموجهة.
١١- إدارة الفنون الشعبية
١٢- إدارة مذيعى الربط.

ثانياً : القناة الثامنة وتضم :

١- الإدارة العامة للمنوعات
٢- الإدارة العامة لبرامج المرأة والشباب
٣- الإدارة العامة للبرامج الثقافية
٤- الإدارة العامة للإعداد والتنفيذ
٥- الإدارة العامة لإخراج البرامج
٦- إدارة برامج خدمة المجتمع.
٧- إدارة البرامج الرياضية
٨- البرامج الدينية
٩- إدارة تنظيم الأسرة
١٠- إدارة مذيعى الربط.

ثالثاً : القناة الثالثة وتضم :

١- الإدارة العامة لبرامج خدمة الجماهير .
٢- الإدارة العامة للبرامج الثقافية والخاصة.
٣- إدارة المعلومات والاتصال والمتابعة.
٤- إدارة التنفيذ.
٥- إدارة الإعداد.

رابعاً : الإدارة المركزية لبرامج الأطفال وتضم :

١- الإدارة العامة لإنتاج الدراما والمنوعات.

٢- الإدارة العامة لمناسبات الطفولة.

٣- إدارة التنفيذ.

خامساً : الإدارة المركزية للموسيقى والغناء والدراما وتضم :

١- الإدارة العامة للموسيقى والغناء.

٢- الإدارة العامة للدراما.

سادساً: الإدارة المركزية للبرامج التعليمية وتضم :

١- الإدارة العامة لبرامج التعليم العام والفنى.

٢- الإدارة العامة لبرامج تعليم الكبار ومحو الأمية.

٣- إدارة التنفيذ.

سابعاً : الإدارة العامة للقناة الرابعة وتضم :

١- إدارة البرامج الثقافية والمنوعات
٢- إدارة برامج البيئة وخدمة المجتمع
٣- قسم الإعداد والتنفيذ والاتصال
٤- قسم الخدمات الإنتاجية
٥- قسم الشئون المالية والإدارية
٦- قسم المكتبات

ثامناً : الإدارة العامة للقناة الخامسة وتضم :

١- إدارة البرامج الثقافية والمنوعات
٢- إدارة برامج البيئة وخدمة المجتمع
٣- قسم الإعداد والتنفيذ والاتصال
٤- قسم الخدمات الإنتاجية
٥- قسم الشئون المالية والإدارية
٦- قسم المكتبات

تاسعاً : الإدارة العامة للقناة السادسة وتضم :

١- إدارة الأخبار والبرامج الإخبارية
٢- إدارة البرامج الثقافية والمنوعات
٣- إدارة برامج البيئة وخدمة المجتمع
٤- إدارة البرامج الدينية
٥- إدارة الإعداد والتنفيذ والاتصال
٦- إدارة الخدمات الإنتاجية
٧- إدارة المكتبات
٨- إدارة الشئون المالية والإدارية
٩- قسم برامج الشباب والرياضة

عاشراً : الإدارة العامة للقناة السابعة وتضم :

١- إدارة الأخبار والبرامج الإخبارية
٢- إدارة البرامج الثقافية والمنوعات
٣- إدارة برامج البيئة وخدمة المجتمع
٤- إدارة البرامج الدينية
٥- إدارة الإعداد والتنفيذ والاتصال
٦- إدارة الخدمات الإنتاجية
٧- إدارة المكتبات
٨- إدارة الشئون المالية والإدارية
٩- قسم برامج الشباب والرياضة

حادى عشر : الإدارة العامة للقناة الثامنة وتضم :

١- إدارة البرامج الثقافية والمنوعات
٢- إدارة برامج البيئة وخدمة المجتمع
٣- إدارة البرامج الدينية
٤- إدارة برامج الشباب والرياضة
٥- إدارة الإعداد والتنفيذ والاتصال
٦- إدارة الخدمات الإنتاجية
٧- إدارة المكتبات
٨- قسم الشئون المالية والإدارية

ثانى عشر : الإدارة المركزية للرقابة وتضم :

١- الإدارة العامة للرقابة على برامج القنوات.
٢- الإدارة العامة للرقابة على الأفلام والفيديو الأجنبى.

٣- الإدارة العامة لمشاهدة الأفلام العربية.

٤- الإدارة العامة لمشاهدة الفيديو المحلى والعربى.

ثالث عشر : الإدارة المركزية للخدمات الإنتاجية وتضم :

١- الإدارة العامة للديكور ٢- الإدارة العامة للتصوير

٣- الإدارة العامة للرسوم المتحركة والحيل السينمائية

٤- الإدارة العامة للفنون التشكيلية

٥- الإدارة العامة للورش وتركيب الديكور

٦- إدارة الأزياء ٧- إدارة العرائس

٨- إدارة متابعة الخدمات الإنتاجية ٩- إدارة المقايسات

١٠- إدارة المكياج والتجميل ١١- إدارة الشئون المالية والإدارية

رابع عشر : الإدارة المركزية للمكتبات والأفلام وتضم :

١- الإدارة العامة لاستقبال وفحص الأفلام.

٢- الإدارة العامة للمكتبات.

٣- الإدارة العامة للحاسب الآلى.

٤- إدارة تنسيق الأفلام.

٥- إدارة دراسة وترجمة اسكريبتات الأفلام الأجنبية.

خامس عشر : الإدارة المركزية للشئون المالية والإدارية وتضم :

١- الإدارة العامة للمشتريات ٢- الإدارة العامة للشئون المالية للبرامج

٣- الإدارة العامة للتكاليف والموازنة ٤- الإدارة العامة لعقود الأفلام

٥- الإدارة العامة للمراجعة ٦- الإدارة العامة للحسابات المالية

٧- الإدارة العامة للشئون الإدارية ٨- الإدارة العامة لشئون العالمين

٩- إدارة المخازن ١٠- إدارة الخزانة

١١- قسم الأمانة الفرعية

سادس عشر : الإدارة المركزية للشئون المالية الإدارية وتضم :

١- الإدارة العامة للتحقيقات ٢- الإدارة العامة للشكاوى والتظلمات

٣- الإدارة العامة للعقود ٤- الإدارة العامة للفتوى واللوائح.

٥- الإدارة العامة لتحضير ومتابعة القضايا

سابع عشر : الإدارة العامة للبحوث المرئية :

ثامن عشر : الإدارة العامة للتفتيش المالى والإدارى وتشمل :

١- إدارة التفتيش المالى ٢- إدارة التفتيش الإدارى

تاسع عشر : الإدارة العامة لبحوث ودراسات الخطة وتشمل :

١- إدارة دراسات الخطة. ٢- إدارة البحوث

٣- إدارة قياس الرأى العام.

عشرون: إدارة التلكس.

واحد وعشرون : الإدارة المركزية لشئون مكتب رئيس قطاع التليفزيون وتضم :

١- الإدارة العامة للعلاقات العامة وتشمل :

أ- إدارة علاقات العاملين. ب- إدارة علاقات المتعاملين.

٢- الإدارة العامة لمكتب المتابعة.

٣- الإدارة العامة لمكتب خدمة المواطنين وتشمل :

أ- إدارة الاستعلامات. ب- إدارة الشكاوى.

٤- الإدارة العامة للمكتب الفنى.

٥- إ دارة السكرتارية.

٦- إدارة الإحصائات المركزية.

القطاع الفضائى :

فى عصر ثورة المعلومات والسماوات المفتوحة والكيانات الإنتاجية العملاقة والإصرار على الحفاظ على خصوصية الهوية القومية فى مواجهة الثقافات الغازية فى إطار العولمة الإعلامية يدخل الإعلام المصرى الألفية الثالثة بقطاع فضائى، يضم القنوات التالية :

١- القناة الفضائية المصرية:

تم الافتتاح الرسمى للقناة الفضائية المصرية فى ١٩٩٠/١٢/١٢ معلنة دخول مصر عصر البث بالأقمار الصناعية وقد وضعت هذه الخطوة الرائدة مصر فى قائمة الدول المستفيدة من عصر الثورة التكنولوجية فى استغلال الفضاء ومواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة على الساحة الدولية وما تحمله من تطور ثقافى وعلمى وحضارى بدعم دور الإعلام المصرى فى تأكيد وترسيخ الهوية الثقافية المصرية والعربية فى مواجهة تحديات البث الغربى المباشر٠

٢- الفضائية المصرية (٢):

وهى قناة عامة مشفرة تذاع للعالم على أقمار صناعية ضمن باقة الأوائل العربية كما تذاع على القمر الصناعى المصرى النيل سات وتغطى على مدار الساعة العالم العربى والشرق الأوسط وأوربا والنصف الشمالى من أفريقيا وبها دخلت مصر لأول مرة عند منتصف عام ١٩٩٦ مجال الإعلام الفضائى المدفوع Pay T. V. وتعمل ٢٤ ساعة يومياً وبدأ إرسالها الرسمى فى ١٩٩٦/٦/١ وتتميز هذه القناة باستئثارها بإذاعة أقوى الإنتاج البرامجى للقطاع الفضائى وإذاعة أفلام أجنبية متميزة ويتم الاستعداد للتعاقد على مجموعة من المسلسلات الأجنبية أكثر جاذبية لتبث على شاشة القناة مترجمة للغة العربية٠

٣- قناة النيل الدولية:

وهى أول قناة مصرية وعربية ذات طابع أخبارى تبث برامجها باللغتين الإنجليزية والفرنسية على ثلاث أقمار صناعية بالإضافة إلى بثها على قناة U. H. F ليشاهدها المصريون والجاليات الأجنبية فى مصر كما تبث أيضاً على النايل سات فهى تغطى العالم العربى والشرق الأوسط ونصف أفريقيا الشمالى وأوربا والولايات المتحدة وهى إطلالة مصر بأحدث أخبارها وأزهى صورها على الرأى العالمى وبدأ إرسالها التجريبى يوم ٦ أكتوبر ١٩٩٣ بمعدل ساعتين يومياً بدأ الإرسال الرسمى لها يوم ٣١ مايو ١٩٩٤ بمعدل ٤ ساعات يومياً وتطورت ليصل إرسالها فى عام ١٩٩٩ إلى ١٣ ساعة يومياً٠
ويغلب على قناة النيل الدولية الطابع الإخبارى سواء كانت المواد سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أو فنية أو رياضية على أن يكون إيقاعها سريعاً وحيوياً وديناميكياً لكى يتناسب مع إيقاع العصر بالإضافة إلى تقديم البرامج الترفيهية والمنوعات وبدأ بث القناة باللغتين الإنجليزية والفرنسية من خلال القمر الأوربى الذى يغطى إشعاعه كل أوروبا وشمال إفريقيا٠

٤- قناة فضائيات مصرية :

بدأ إرسالها الرسمى يوم ١٩٩٧/٩/٥ بساعتين يومياً تزيد إلى ثلاث ساعات وهى قناة مفتوحة تبث داخلياً على UHF لقناة النيل الدولية وعلى الأقمار الصناعية وتبث المواد المنتقاة والبرامج المختارة من إنتاج قنوات القطاع الفضائى٠

ويضم الهيكل التنظيمى لقطاع القنوات الفضائية عدة إدارات مركزية وعامة تتبع مباشرة رئيس القطاع وهى :

أولاً : الإدارة المركزية للقناة الفضائية المصرية الثانية وتضم :

١- الإدارة العامة للمنوعات والدراما وتشمل :

أ- إدارة الدراما٠ ب- إدارة برامج المنوعات٠

٢- الإدارة العامة للبرامج الخاصة وتشمل :

أ- إدارة البرامج الرياضية٠ ب- إدارة برامج الفئات٠

٣- الإدارة العامة للبرامج الثقافية والسياحية وتشمل :

أ- إدارة البرامج الثقافية٠ ب- إدارة البرامج الاقتصادية والسياحية٠

٤- الإدارة العامة للإعداد والتنفيذ وتشمل:

أ- إدارة الإعداد٠ ب- إدارة التنفيذ٠

٥- إدارة تنشيط الإعلانات٠

٦- إدارة المعلومات٠

٧- إدارة المتابعة البرامجية٠

ثانياً : الإدارة المركزية للقناة الفضائية المصرية وتضم :

١- الإدارة العامة للمنوعات والدراما وتشمل :

أ- إدارة المنوعات٠ ب- إدارة الدراما٠

٢- الإدارة العامة للبرامج الخاصة وتشمل :

أ- إدارة برامج الأطفال٠ ب- إدارة برامج المرأة٠

ج- إدارة برامج الشباب٠ د- إدارة البرامج الرياضية٠

٣- الإدارة العامة للبرامج السياحية والثقافية وتشمل :

أ- إدارة البرامج السياحية٠

ب- إدارة البرامج الثقافية٠

٤- إدارة الإعداد٠

٥- إدارة التنفيذ٠

ثالثاً: الإدارة المركزية لقناة النيل الدولية وتضم :

١- الإدارة العامة للبرامج الثقافية والخاصة وتشمل :

أ- إدارة البرامج الخاصة٠ ب- إدارة البرامج الثقافية٠

٢- الإدارة العامة للمنوعات والبرامج السياحية وتشمل :

أ- إدارة المنوعات٠ ب- إدارة البرامج السياحية٠

٣- إدارة الدراما والأفلام التسجيلية٠

٤- إدارة برامج الشباب والرياضة٠

٥- إدارة الإعداد٠

٦- إدارة التنفيذ٠

رابعاً : الإدارة المركزية للأخبار والبرامج الإخبارية باللغات الأجنبية وتضم:

١- الإدارة العامة للأخبار٠

٢- الإدارة العامة للبرامج الإخبارية والتحقيقات والمناسبات٠

٣- إدارة التصوير والتسجيلات٠

٤- إدارة الخدمات الفنية للأخبار٠

خامساً : الإدارة العامة للرقابة على المشاهدات وتضم :

١- إدارة الرقابة على المشاهدات العربية٠

٢- إدارة الرقابة على المشاهدات الأجنبية٠

سادساً : الإدارة العامة للخدمات الإنتاجية وتضم :

١- إدارة الديكور٠ ٢- إدارة الفنون التشكيلية٠

٣- إدارة التصوير٠ ٤- إدارة الرسوم المتحركة والحيل السينمائية٠

٥- إدارة المكياج والتجميل٠ ٦- إدارة الأزياء٠

٧- إدارة المخازن والديكور والورش٠

سابعاً : الإدارة العامة للمكتبات وخدمات التنسيق والترجمة وتضم :

١- إدارة مكتبة الأفلام العربية٠ ٢- إدارة مكتبة الأفلام الأجنبية٠

٣- إدارة مكتبة المؤثرات الصوتية٠

٤- إدارة خدمات التنسيق وتشمل :

أ- قسم الاتصال والمشاهدة٠ ب- قسم الإعداد والمونتاج٠

٥- إدارة الترجمة وتشمل :

أ- قسم ترجمة النصوص٠ ب- قسم الترجمة الإلكتورنية٠

ثامناً : الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية وتضم :

١- إدارة الشئون المالية٠ ٢- إدارة الشئون الإدارية٠

٣- إدارة شئون العاملين٠

تاسعاً : الإدارة العامة للتفتيش المالى والإدارى٠

عاشراً : الإدارة العامة للعلاقات العامة٠

حادى عشر : الإدارة العامة للشئون القانونية وتضم :

١- إدارة التحقيقات والشكاوى٠

٢- إدارة التظلمات وتحضير ومتابعة القضايا٠

٣- إدارة الفتوى واللوائح والعقود٠

ثانى عشر : الإدارة العامة للسكرتارية٠

ثالث عشر : إدارة المواطنين٠

رابع عشر : إدارة الإحصاء المركزية٠

خامس عشر : الإدارة العامة لمكتب المتابعة٠

قطاع النيل للقنوات المتخصصة :

فى ظل التطورات العالمية وثورة تكنولوجيا الاتصالات وتدفق المعلومات والسماوات المفتوحة أمام البث المباشر كان أمام مصر وهى على مشارف القرن الحادى والعشرين

خياراً حتمياً وهو ضرورة المشاركة والمنافسة وإثبات تواجدها الإعلامى على الساحة الدولية فصدر قرار بتأسيس قطاع النيل للقنوات المتخصصة تأكيداً لقدرة مصر على تحقيق هذا التواجد ولتغير القنوات التليفزيونية الكثير من المفاهيم الإعلامية السائدة وتخلق بنية إعلامية جديدة ترتكز إلى إطلاق الطاقات الإبداعية الخلاقة وقد بدأ البث التجريبى لهذه القنوات يوم الحادى والثلاثين من مايو عام ١٩٩٨ أما البث الفعلى فقد بدأ فى شهر أكتوبر من العام نفسه٠

وتعمل عدة إدارات مركزية وعامة بقطاع قنوات النيل المتخصصة بصفة مباشرة تحت إشراف رئيس القطاع كالتالى :

أولاً : الإدارة المركزية لقناة النيل للدراما وتضم:

١- الإدارة العامة للبرامج الدرامية٠

٢- الإدارة العامة للتسجيلات الخارجية٠

٣- الإدارة العامة للإنتاج الدرامى٠

٤- الإدارة العامة للإعداد والتنفيذ٠

ثانياً : الإدارة المركزية لقناة النيل التعليمية وتضم :

١- الإدارة العامة لبرامج التعليم العام٠

٢- الإدارة العامة لبرامج التعليم الفنى٠

٣- الإدارة العامة للتعليم الحر٠

٤- الإدارة العامة لبرامج تعليم الكبار ومحو الأمية٠

٥- الإدارة العامة للإعداد والتنفيذ٠

٦- قسم الأمانة الفرعية٠

ثالثاً : الإدارة المركزية لقناة النيل الرياضية وتضم :

١- الأمانة العامة للبرامج الرياضية٠

٢- الأمانة العامة للتسجيلات الخارجية.

٣- الأمانة العامة للإعداد والتنفيذ.

٤- قسم الأمانة الفرعية.

رابعاً : الإدارة المركزية لقناة النيل الثقافية وتضم :

١- الإدارة العامة لبرامج الفنون والآداب.

٢- الإدارة العامة لبرامج العلوم الإنسانية.

٣- الإدارة العامة للبرامج العلمية.

٤- الإدارة العامة للبرامج السياحية.

٥- الإدارة العامة للإعداد والتنفيذ.

٦- قسم الأمانة الفرعية.

خامساً : الإدارة المركزية لقناة النيل للأسرة والأطفال وتضم :

١- الإدارة العامة لبرامج المرأة.

٢- الإدارة العامة لبرامج الأطفال.

٣- الإدارة العامة لبرامج الشباب.

٤- الإدارة العامة لبرامج المسنين.

٥- الإدارة العامة للإعداد والتنفيذ.

٦- قسم الأمانة الفرعية.

سادساً : الإدارة المركزية لقناة النيل للمنوعات وتضم :

١- الإدارة العامة لبرامج المنوعات.

٢- الإدارة العامة للموسيقى والغناء.

٣- الإدارة العامة لبرامج التسجيلات.

٤- الإدارة العامة للإعداد والتنفيذ.

٥- قسم الأمانة الفرعية.

سابعاً : الإدارة المركزية لقناة النيل للأخبار وتضم :

١- الإدارة العامة للأخبار .
٢- الإدارة العامة للبرامج الإخبارية.
٣- الإدارة العامة لمكتب المراسلين والمندوبين.
٤- الإدارة العامة للخدمات الفنية للأخبار .
٥- الإدارة العامة للإعداد والتنفيذ.
٦- إدارة المكتبة الإخبارية.
٧- قسم الأمانة الفرعية.

ثامناً : الإدارة المركزية لقناة النيل للمعلومات المرئية وتضم :

١- إدارة مكتب رئيس قناة النيل للمعلومات المرئية.
٢- الإدارة العامة للمكتبة والترجمة.
٣- الإدارة العامة للإعداد الفنى.
٤- الإدارة العامة للخدمات.
٥- الإدارة العامة للتحرير .

تاسعاً : الإدارة المركزية للإنتاج المركزى المتميز وتضم :

١- الإدارة العامة لإنتاج الدراما المتميز .
٢- الإدارة العامة لإنتاج المنوعات المتميز .
٣- الإدارة العامة لإنتاج الأفلام التسجيلية والمناسبات.
٤- الإدارة العامة لإنتاج برامج ومسلسلات الأطفال.
٥- الإدارة العامة للإخراج.
٦- إدارة التنويهات.
٧- قسم الأمانة الفرعية.

عاشراً : الإدارة المركزية للخدمات الفنية وتضم :

١- الإدارة العامة للديكور٠
٢- الإدارة العامة للفنون التشكيلية٠
٣- الإدارة العامة للرسوم المتحركة والحيل السينمائية٠
٤- الإدارة العامة للورش والديكور٠
٥- الإدارة العامة للمونتاج٠
٦- الإدارة العامة للتصوير٠
٧- الإدارة العامة لمخازن الديكور والأزياء٠

حادى عشر : الإدارة العامة للمراجعة والتقييم٠

ثانى عشر : الإدارة العامة للمكتبات٠

ثالث عشر : الإدارة المركزية للتعاقدات وتضم :

١- الإدارة العامة للاتفاقيات٠
٢- الإدارة العامة للمتابعة الفنية لتنفيذ العقود والاتفاقيات٠

رابع عشر : الإدارة المركزية للشئون المالية والإدارية وتضم :

١- الإدارة العامة للشئون المالية٠
٢- الإدارة العامة لشئون العاملين٠
٣- الإدارة العامة للشئون الإدارية٠
٤- إدارة الخزينة٠

خامس عشر : الإدارة المركزية للشئون القانونية وتضم :

١- الإدارة العامة للتحقيقات٠
٢- الإدارة العامة للفتاوى واللوائح والشكاوى والتظلمات٠
٣- الإدارة العامة للعقود٠

٤- إدارة القضايا٠

سادس عشر : الإدارة المركزية لشئون مكتب رئيس القطاع وتضم :

١- الإدارة العامة للعلاقات العامة٠

٢- الإدارة العامة للمكتب الفنى٠

٣- الإدارة العامة لمكتب المتابعة٠

٤- إدارة السكرتارية٠

سابع عشر: الإدارة العامة للتنسيق والتخطيط المركزى وتضم :

١- إدارة التنسيق المركزى٠

٢- إدارة تخطيط برامج المناسبات٠

٣- إدارة متابعة الخطة٠

٤- إدارة تنسيق حجوزات الأقمار الصناعية٠

ثامن عشر : الإدارة العامة للبحوث والمعلومات وتضم :

١- إدارة البحوث٠

٢- إدارة المعلومات٠

تاسع عشر : الإدارة العامة للتفتيش المالى والإدارى٠

عشرون : الإدارة العامة للتدريب العملى٠

نشأة قطاع الأخبار وتطوره :

أنشئ قطاع الأخبار عام ١٩٩٥ للارتقاء بالخدمة الإخبارية ومواكبة التغيرات العالمية المتلاحقة فى مجال تكنولوجيا الاتصالات إضافة إلى أن ظاهرة العولمة قد أدت إلى

تلاشى الحدود الوطنية وفتحت أمام المشاهدين والمستمع المجال واسعاً للمقارنة والاختيار بين القنوات التليفزيونية والإذاعات المختلفة.

ويضم قطاع الإخبار عدة إدارات تتضافر معاً فى عملها وذلك على النحو التالى:

أولاً : إدارة الأخبار المرئية :

يقدم قطاع الأخبار أهم الأنباء فور وقوع أى حادث مهم ليذاع على القناة الأولى والفضائية الأولى مستخدماً القمر الصناعى المصرى نايل سات ١٠١ فى البث المباشر للأخبار والتقارير الإخبارية ويذيع كل ساعة تقريباً عناوين الأخبار، ويتولى القطاع إعداد وتنفيذ النشرات الإخبارية على القنوات المختلفة للتليفزيون المصرى والمتمثلة فى :

١- خمس نشرات يومياً باللغة العربية على القناتين الأولى والثانية.

٢- سبع نشرات عربية على القناتين الفضائيتين الأولى والثانية.

٣- نشرة واحدة باللغة الإنجليزية على القناة الثانية.

٤- نشرة واحدة باللغة الفرنسية على القناة الثانية.

٥- أربع نشرات اقتصادية ضمن خدمة النشرات اليومية.

٦- تزويد القناة الثالثة وقناة NILE T. V وقناة النيل الإخبارية المتخصصة بالمواد الإخبارية المحلية والعالمية.

ثانياً : إدارة البرامج الإخبارية المرئية :

تنقسم البرامج الإخبارية المرئية إلى :

١- برامج يومية مثل أحداث ٢٤ ساعة وبرنامج حدث فى مثل هذا اليوم وبرنامج الصحافة تقول.

٢- برامج أسبوعية مثل العالم بين يديك وأنباء وآراء وبيت العرب ونهاية الأسبوع وأخبار الناس وطلائع النصر وبانوراما عسكرية وأضواء على الصحافة العالمية

والمنتدى المفتوح ويقدم باللغة الإنجليزية والتعليق على الأحداث ويقدم بالإنجليزية ونافذة على العالم٠

٣- برامج نصف شهرية مثل رئيس التحرير ودائرة الحوار ووراء الأحداث وبدون رقابة٠

٤- برامج شهرية مثل برنامج حديث المدينة٠

ويتبع رئيس قطاع الأخبار مباشرة عدة إدارات عامة ومركزية لتنظيم سير العمل فى القطاع وذلك على النحو التالى :

أولاً : الإدارة المركزية للأنباء والتحليل السياسى وتضم :

١- **الإدارة العامة للاستماع للإذاعات العربية** وتشمل :

- إدارة الاستماع لإذاعات المغرب العربى٠
- إدارة الاستماع لإذاعات المشرق العربى٠
- إدارة الاستماع لإذاعات الخليج العربى٠
- إدارة الخط الدعائى العربى والتنسيق والمتابعة٠

٢- **الإدارة العامة للأنباء** وتشمل :

- إدارة الإبلاغ الفورى٠
- إدارة التحرير٠
- إدارة وكالات الأنباء٠
- إدارة النشرات والتقارير الخاصة٠
- إدارة الاتصال بمصادر الأنباء٠

٣- الإدارة العامة لتحليل الصحافة الوطنية والأجنبية وتشمل :

- إدارة الصحافة العربية٠
- إدارة الصحافة الإنجليزية٠

- إدارة الصحافة الفرنسية٠
- إدارة الصحافة باللغات الأجنبية الأخرى٠

٤- **الإدارة العامة للتحليل السياسى** وتضم :

- إدارة تحليل اتجاهات الدعاية المعادية٠
- إدارة تحليل اتجاهات الدعاية العربية٠
- إدارة تحليل اتجاهات الدعاية الأجنبية وتشمل :

- قسم تحليل اتجاهات الدعاية الإسرائيلية٠
- قسم تحليل اتجاهات الدعاية الأوربية٠
- قسم تحليل اتجاهات الدعاية الأمريكية٠
- قسم تحليل اتجاهات الدعاية الإفريقية والأسيوية٠

٥- **إدارة التحليل الدعائى المحلى** وتشمل :

- قسم تحليل اتجاهات الصحف القومية٠
- قسم تحليل اتجاهات الصحف الحزبية والدورية٠

٦- **إدارة الترجمة** وتشمل:

- قسم الترجمة الفرنسية٠
- قسم الترجمة الإنجليزية٠
- قسم ترجمة اللغات الأجنبية الأخرى٠

ثانياً : الإدارة المركزية للأخبار الإذاعية المسموعة وتضم :

١- الإدارة العامة للأخبار الصوتية والبرامج السياسية وتشمل :

- إدارة إعداد البرامج الإخبارية والسياسية٠
- إدارة تنفيذ البرامج الإخبارية والسياسية٠

٢- الإدارة العامة للأخبار باللغة العربية وتشمل :

- إدارة نشرات الشبكة الرئيسية.
- إدارة نشرات الشبكة المحلية.
- إدارة نشرات شبكة صوت العرب.
- إدارة نشرات الشباب والرياضة.
- إدارة نشرات الصحافة.

٣- الإدارة العامة للأخبار باللغات الأجنبية وتشمل :

- إدارة النشرات الإنجليزية.
- إدارة النشرات الفرنسية.
- إدارة النشرات الموجهة باللغة الأفريقية.
- إدارة النشرات الموجهة لآسيا.
- إدارة النشرات الموجهة للأمريكتين.
- إدارة النشرات الموجهة للشرق الأوسط.

٤- الإدارة العامة للتعليقات والتحليلات الإخبارية والاتجاهات السياسية وتشمل :

- إدارة التخطيط السياسى.
- إدارة التعليقات السياسية.
- إدارة التحليلات الإخبارية المحلية والعالمية.

٥- الإدارة العامة لمندوبى ومراسلى الأخبار المسموعة وتشمل :

- إدارة المندوبين.
- إدارة المراسلين الإذاعيين.

٦- الإدارة العامة للاستماع السياسى وتشمل :

- إدارة الاستماع الإسرائيلى الموجهة باللغة العبرية.
- إدارة الاستماع للإذاعات الموجهة باللغة الفرنسية.

- إدارة الاستماع للإذاعات الموجهة باللغة الإنجليزية٠
- إدارة الإذاعات الأوربية الموجهة٠
- إدارة الإذاعات الأسيوية والأفريقية الموجهة٠
- إدارة الخط الدعائى الأجنبى٠
- إدارة التنسيق والمتابعة٠

ثالثاً : الإدارة المركزية للأخبار المرئية وتضم :

١- الإدارة العامة لمندوبى ومراسلى الأخبار المرئية وتشمل :

- إدارة المندوبين٠
- إدارة المراسلين٠

٢- الإدارة العامة للنشرات باللغة العربية وتشمل :

- إدارة التحرير٠
- إدارة الترجمة٠
- إدارة الإعداد٠

٣- الإدارة العامة للنشرات باللغات الأجنبية وتشمل :

- إدارة التحرير٠
- إدارة الترجمة٠
- إدارة الإعداد٠
- إدارة النشرات باللغة الإنجليزية٠
- إدارة النشرات باللغة الفرنسية٠

٤- الإدارة العامة للتصوير والتسجيلات وتشمل :

- إدارة التسجيلات٠
- إدارة التصوير وتشمل :

- قسم التصوير السينمائى ١٦ مم٠

- قسم التصوير الفيديو كاسيت٠

٥- الإدارة العامة لإخراج الإذاعات الخارجية والبث المباشر وتشمل :

- إدارة إخراج الإذاعات الخارجية٠
- إدارة إخراج البث المباشر ٠
- إدارة إخراج الكاميرات المحمولة٠
- إدارة الإعداد والتنفيذ بالإذاعات الخارجية٠

٦- الإدارة العامة للإخراج والتنفيذ وتشمل :

- إدارة إخراج النشرات الإخبارية٠
- إدارة إخراج البرامج الإخبارية٠

رابعاً : الإدارة المركزية للخدمات الإنتاجية وتضم :

١- الإدارة العامة للديكور والورش٠

٢- الإدارة العامة للرسوم المتحركة٠

٣- الإدارة العامة للفنون التشكيلية٠

٤- إدارة المكياج٠

خامساً: الإدارة المركزية للبرامج الإخبارية والسياسية وتضم :

١- الإدارة العامة للأحداث الجارية والتحقيقات الإخبارية وتشمل :

- إدارة الأحداث الجارية٠
- إدارة التحقيقات الإخبارية٠
- إدارة برامج المنوعات الإخبارية٠

٢- الإدارة العامة للبرامج السياسية وتشمل :

- إدارة التحقيقات السياسية٠
- إدارة الأحاديث والندوات٠

- إدارة البرامج التسجيلية.
- إدارة برامج المناسبات.
- إدارة البرامج الاقتصادية.

٣- الإدارة العامة للتسجيلات الإخبارية والبروتوكولات الدولية وتشمل :

- إدارة البرامج التسجيلية.
- إدارة برامج المناسبات.

سادساً : الإدارة العامة للتبادل الإخبارى والأقمار الصناعية وتضم :

- إدارة التبادل الإخبارى.
- إدارة التلكس.
- إدارة الأقمار الصناعية.

سابعاً : الإدارة العامة للمعلومات والبحوث وتضم :

١- إدارة الوثائق الإخبارية المرئية.

٢- إدارة الأرشيف السياسى.

٣- إدارة الميكروفيلم.

٤- إدارة المكتبة.

٥- إدارة الدراسات والبحوث.

ثامناً : الإدارة العامة للمذيعين وتضم :

١- إدارة مذيعى الإذاعة.

٢- إدارة مذيعى التليفزيون.

تاسعاً : الإدارة المركزية للشئون المالية والإدارية وتضم :

١- الإدارة العامة للحسابات المالية.

٢- الإدارة العامة للتكاليف والموازنة.

٣- الإدارة العامة للعقود والمشتريات والمخازن٠

٤- إدارة عقود الأقمار الصناعية ووكالات الأنباء٠

٥- الإدارة العامة للشئون الإدارية والعاملين٠

٦- إدارة الخزنة٠

عاشراً: الإدارة العامة للترجمة الفورية وتضم :

١- إدارة الترجمة الفورية الإنجليزية٠

٢- إدارة الترجمة الفورية الفرنسية٠

٣- إدارة الترجمة الفورية للغات الأخرى٠

حادى عشر : الإدارة العامة للشئون القانونية وتضم :

١- إدارة القضايا٠

٢- إدارة التحقيقات٠

٣- إدارة الشكاوى والتظلمات والفتاوى٠

٤- إدارة العقود واللوائح٠

ثانى عشر : الإدارة العامة للعلاقات العامة٠

ثالث عشر : الإدارة العامة للتفتيش المالى والإدارى٠

رابع عشر : الإدارة العامة لسكرتارية رئيس القطاع٠

خامس عشر : الإدارة العامة لمكتب المتابعة٠

سادس عشر : إدارة الإحصاء المركزية٠

سابع عشر : إدارة خدمة المواطنين٠

قطاع الإنتاج :

يتولى قطاع الإنتاج منذ إنشائه فى عام ١٩٨٩ مهمة إنتاج الأعمال الفنية والمواد الدرامية للتليفزيون من مسلسلات، وأفلام روائية، وأفلام تسجيلية، وسهرات درامية وبرامج وكذلك إنتاج الأعمال الإذاعية المسموعة المتميزة فى سهرات ومسلسلات، مراعياً فى كل ذلك استثمار الإقبال الجماهيرى على هذه المواد لتوظيفها فى عرض المشكلات التى يعانى منها المجتمع، واستغلالها كوسيلة جيدة لغرس القيم وبث أنماط السلوك العصرى من خلالها٠

ويعتمد العمل بقطاع الإنتاج على الاختصاصات والمعايير التالية :

١- التزام القطاع بالعمل فى ضوء التوجيه الإعلامى، والخطة الإعلامية العامة لاتحاد الإذاعة والتليفزيون٠

٢- التنسيق مع قطاع الشئون المالية والاقتصادية، فيما يتعلق بالأعمال المنتجة، وإمكانيات تسويقها، وحجم التسويق الخارجى والعائد منه، لتحقيق أفضل النتائج بين الإنتاج والتسويق٠

٣- التنسيق بين قطاعى التليفزيون والإذاعة لتحقيق متطلبات الإذاعة المرئية والمسموعة لتغطية أكبر مساحة ممكنة، بما يقلل الاعتماد على المواد المنتجة خارج الاتحاد أو المواد الإعلامية المستوردة٠

٤- مراعاة كافة البيانات والمؤشرات والتحليلات عن آراء المستمعين والمشاهدين ووضعها فى الاعتبار٠

٥- تحقيق أكبر قدر من المرونة فى التعامل مع العناصر الفنية المختلفة من كتاب وفنانين ومخرجين وغيرهم٠

٦- وضع الأنظمة الإنتاجية، والمالية، والإدارية التى تساعد على تحقيق الإنتاج رفيع المستوى٠

٧- متابعة التطورات العلمية فى مجال الإنتاج محلياً وعالمياً، والاستفادة من الأساليب الحديثة لتطوير نظام العمل بما يحقق أعلى درجة من الجودة الفنية٠

٨- العمل على متابعة كافة الأعمال الإنتاجية للسياسة الإعلامية، والأسس المتفق عليها، وميثاق الشرف الإعلامى٠

قطاع الشئون المالية والاقتصادية :

يتولى قطاع الشئون المالية والاقتصادية، خدمة جميع قطاعات الاتحاد، ويضم إدارة مركزية للتسويق ويتفرع إلى إدارة عامة للتسويق الأجنبى، وإدارة عامة للتسويق الخارجى للدول العربية وإدارة عامة للتسويق الداخلى.. وكذلك إدارة مركزية للإعلانات، وإدارة مركزية للشئون المالية المركزية.. وإدارة مركزية للتفتيش المالى والمراجعة٠

وتستهدف استراتيجية هذا القطاع – فى إطار الخطة الإعلامية للاتحاد – تنمية موارد الاتحاد المتعددة فى محاولة لتحقيق التوازن والاستقلال المالى للاتحاد من خلال السياسات والخطط التى ينتهجها القطاع فى مجالات تسويق البرامج والإعلانات، والعمل على حل المشكلات المالية والتخطيط المالى الشامل لقطاعات الاتحاد، والمشاركة الفعالة فى إعادة تقييم رأس مال الاتحاد٠

ويتمثل النشاط الاقتصادى لهذا القطاع فيما تحققه أنشطة الاتحاد المختلفة من إيرادات وذلك على النحو التالى :

١- إيرادات الإعلانات التجارية المحلية والأجنبية بالإذاعة والتليفزيون، وهى تمثل أهم مصادر الإيرادات الجارية للاتحاد٠

٢- إيرادات النشاط التسويقى : ويمثل هذا النشاط أهمية بالغة فى نشر التراث الحضارى والفكر الإعلامى المصرى فى مختلف بلدان العالم، بالإضافة إلى أن

موارد تسويق البرامج التليفزيونية والإذاعية، أصبحت تمثل جانباً هاماً من موارد الاتحاد بالعملات الأجنبية، مما يعاون فى مواجهة التزاماته المتعددة، وتغطية جزء من النفقات التى تتطلبها الأنشطة المختلفة ويتضمن النشاط التسويقى، تسويق برامج مملوكة للاتحاد فى القطاعين المرئى والمسموع من إنتاج الاتحاد، والإنتاج المشترك، والإنتاج الخاص، والتسويق الأجنبى، والفيديو كاسيت، وكذلك الخدمات التسويقية، وتتمثل فى الخدمات التى يؤديها الاتحاد للغير من خدمات هندسية، وشحن، وإيجار استديوهات إذاعية.. وأيضاً عمولة تسويق برامج الغير التى يتقاضاها القطاع الاقتصادى نظير تسويق مواد، وبرامج لحساب الغير للمحطات المتعامل معها.. بالإضافة إلى إيرادات تسويقية أخرى تتمثل فى قيمة الأشرطة الإذاعية والتليفزيونية المسجل عليها البرامج المبيعة للمحطات ٠

قطاع الهندسة الإذاعية :

يتولى هذا القطاع تقديم كافة الأعمال الفنية والهندسية لقطاعى الإذاعة والتليفزيون، ويحرص فى هذا الإطار على الارتفاع بمستوى الخدمة الهندسية رأسياً، للارتفاع بجودة الإنتاج، بجانب استمرارية زيادة الخدمة الهندسية الأفقية عن طريق نشر الخدمة الإعلامية المرئية وتوصيلها إلى المناطق المطلوبة مع تقديم الجديد فى نشر الخدمة الإعلامية الإقليمية، كما يسعى هذا القطاع للاستفادة من الإمكانيات المتاحة فى الأجهزة أو القوى البشرية ليصل إلى ركب التكنولوجيا الحديثة بأفضل السبل وأقل التكاليف، والعمل على رفع كفاءة وحسن الأداء، وذلك بتكثيف برامج الصيانة والبحث والتدريب للحفاظ على القدرات الهندسية والفنية، المقررة للعمل الإعلامى المرئى والمسموع، وكذلك استخدام كافة معطيات التكنولوجيا الحديثة لتنفيذ المتطلبات الهندسية المتطورة اللازمة للخطة الإعلامية واستخدام القناة الفضائية المصرية الدولية، واستقبالها فى المناطق

المستهدفة، وتكوين مجموعات عمل متحركة لتنفيذ المطلوب فى أماكن الاستقبال وعمل التركيبات اللازمة٠

والهيكل التنظيمى لقطاع الهندسة الإذاعية، يضم الإدارات المركزية للإرسال.. والإدارات المركزية للمشروعات.. والإدارات المركزية لهندسة الاستديوهات وتضم إدارة مركزية لتشغيل وصيانة مشروعات الإذاعة، وإدارة مركزية لتشغيل وصيانة استديوهات التليفزيون، وإدارة مركزية لتشغيل وصيانة استديوهات الإنتاج، وإدارة مركزية للخدمات الفنية.. وكذلك إدارات مركزية للهوائيات وانتشار الموجات.. والتدريب الهندسى والبحوث الهندسية والشئون المالية والإدارية..

قطاع الأمن :

أنشئ قطاع الأمن فى ١٩٩١/٧/١ حيث تتركز مهمته الرئيسية فى تنفيذ الإجراءات والترتيبات التى تهدف إلى تأمين المنشآت التابعة لاتحاد الإذاعة والتليفزيون فى كافة أنحاء الجمهورية والتى يبلغ عددها ٢٥٩ محطة إرسال مسموع، و٢٤٢ محطة إرسال مرئى، بالإضافة إلى المحطات الاحتياطية ومحطات الخدمات وذلك باستخدام الأسلوب العلمى واتباع أفضل النظم للمحافظة على الاستثمارات المادية والبشرية للاتحاد مع خلق أفضل الظروف للعاملين على اختلاف المستويات القيادية والإشرافية والتنفيذية للقيام بأعمالهم على الوجه الأمثل الذى يحقق تحسين الأداء وتطويره فضلاً عن الخلق والإبداع٠

ومن أجل تحقيق ذلك، تم التخطيط من خلال المحاور الرئيسية الآتية:

١- ضم عناصر قيادية وإشرافية تجمع بين التأهيل العلمى والخبرة العملية فى مجال الأمن٠

٢- ضم معاونين (العناصر التنفيذية من أخصائيين ومندوبى أمن، وحراس أمن تم اختيارهم بعناية وبشروط خاصة تتواءم مع مسئوليات ومهام الوظائف المكلفين بها٠

٣- التأهيل العلمى والفنى المتخصص لجميع العاملين٠

٤- التعاون الكامل والصادق مع جميع قطاعات الاتحاد من أجل تحقيق أفضل أداء أمنى٠

٥- تحسين وتطوير الأداء باستخدام أحدث النظم الأمنية المتكاملة٠

مهام قطاع الأمن :

يقوم القطاع بعدة مهام يمكن رصدها على النحو التالى:

أولاً : فى مجال أمن المنشآت :

تحسين وتطوير الأداء الأمنى من خلال :

١- تأمين ومراقبة الدخول والخروج للعاملين والمتعاملين والمترددين٠

٢- تأمين ومراقبة دخول وخروج الأجهزة والمعدات والمهمات الإعلامية٠

٣- تأمين ومراقبة حركة السيارات وتواجدها داخل الجراج المتعدد ٠

٤- تأمين ومراقبة الإذاعات الإقليمية المسموعة والمرئية ومراكز الإرسال٠

٥- الاستخدام الكامل لجميع مكونات مشروع التأمين المتكامل للمبنى والاهتمام بإجراء الصيانة الفورية والدورية لضمان تحقيق السيطرة الأمنية باستخدام الأجهزة والمعدات المتطورة٠

٦- متابعة توصيات وأعمال اللجان لتأمين الأداء والدفاع المدنى وإعداد التقارير الخاصة بها٠

٧- المشاركة الإيجابية والفعالة مع وحدات الدفاع المدنى والإطفاء (الداخلية – القوات المسلحة) فى مكافحة الحريق الذى نشب فى استديو (١٠) يوم ٢٠٠٠/٣/٢٩ ٠

٨- إعادة تنظيم إجراءات العمل عقب انتهاء الأعمال اليومية فى جميع أماكن العمل الإعلامى داخل المبنى والإذاعات الإقليمية المسموعة والمرئية ومراكز الإرسال من استديوهات ومكتبات ووحدات فيديو.. إلخ وذلك بالأسلوب الذى يضمن سلامة هذه الأماكن من نشوب حريق.

٩- مراجعة قواعد وإجراءات التخزين لمختلف المهمات الإعلامية (مطبوعات – أثاث – ملابس – أجهزة ومعدات – كاميرات – أعمال ديكور...إلخ).

١٠- متابعة تنفيذ الإخلاء الفورى خارج المبنى وملحقاته لجميع المخلفات الناتجة عن أعمال التجديدات أو الإحلال أو الديكورات.

١١- مراجعة تحديث خطط التنسيق وتنظيم التعاون مع عناصر الحراسة والحماية المختلفة (القوات المسلحة – الداخلية) بالمشاركة فى تأمين منشآت الاتحاد الهامة والحيوية ضد أعمال التخريب أو المهاجمة بجميع مناطق الجمهورية.

وفى عام ٢٠٠٠ تم استكمال المرحلة الثانية لغرفة إدارة الأزمات لتواكب التطور الهائل فى مجال الإعلام وتدفق المعلومات وشملت هذه المرحلة:

- المتابعة الميدانية لبعض مراكز الإرسال الهامة كمرحلة أولى (المقطم – أبو زعبل – طنطا) بهدف متابعة مواقع هذه المراكز ومراقبة الحركة بها بالصورة.
- السيطرة على نظام الصفر بحلول عام ٢٠٠٠ وذلك بالربط بين مواقع ومراكز الإرسال للاتحاد بعد إنشاء غرفة متابعة بأماكن متعددة بالاتحاد ومتصلة بغرفة إدارة الأزمات لمتابعة الحالة الهندسية والفنية للأجهزة مع تغذية غرفة الأزمات الرئيسية بالتقارير كل ساعة.
- متابعة الأحداث العالمية عن طريق شبكة الإنترنت الموجودة بغرفة الأزمات.

ثانياً : فى مجال أمن المعلومات ووسائل الاتصال :

١- تأمين اللجان التى تعقد داخل المبنى على مستوى مجلس الأمناء أو الأعضاء المنتدبين أو اللجان الدائمة.

٢- تأمين الندوات والمؤتمرات واللقاءات والبرامج الجماهيرية والزيارات التى تتم داخل المبنى أو التى تقام بمسرح التليفزيون.

٣- التنسيق الكامل مع قطاعات الاتحاد بشأن تنفيذ التعليمات الخاصة بتأمين وسائل الاتصال بكافة أنواعها ونشر التوجيهات والكتب الدورية الخاصة بذلك مع التأكيد على تأمين استخدام الفاكس والحواسب الآلية.

ثالثاً : فى مجال أمن الأفراد :

يتم مخاطبة الجهات الأمنية المختصة للإفادة بالرأى للعاملين والمتعاملين والمتدربين والتعيينات الجديدة والقائمين بالسفر والأجانب القائمين بمهام رسمية لاتحاد الإذاعة والتليفزيون.

رابعاً : مجالات أخرى : مثل:

١- التدريب والتوعية الأمنية وتشمل :

أ- تأهيل المديرين تأهيلاً علمياً متخصصاً سواء داخل الجمهورية من خلال المعاهد العلمية المختلفة أو من خلال الزيارات التدريبية خارج البلاد.

ب- تنفيذ محاضرات وعى أمنى بمركز إعداد القادة للقطاع الحكومى وبمعهد الإذاعة والتليفزيون لجميع الدارسين من كافة القطاعات.

٢- العلاقات العامة :

أ- تم تحسين وتطوير الأداء من خلال خطط تقوم على دراسة رد فعل الخدمات الأمنية على العاملين بالاتحاد وتقديم كل العون لقطاعاته من خلال المشاركة والتنظيم لمختلف المناسبات وتشمل استقبالات ضيوف السيد وزير الإعلام والسيد رئيس الاتحاد والسفراء والشخصيات العامة وزيارات الوفود المختلفة.. بجانب المشاركة فى تنظيم الحفلات التى

يقيمها الاتحاد مثل أضواء المدينة وليالى التليفزيون وحفلات القنوات الفضائية المتخصصة.. بالإضافة إلى المشاركة فى تنظيم سوق الشباب والرياضة بكل من القاهرة والإسكندرية، والمشاركة الفعالة فى مهرجان الإذاعة والتليفزيون السنوى.

ب- تحقيق طفرة رياضية بالقطاع حيث تم تشكيل فريق لرياضة الووشو (الكونغ فو) من لاعبين على أعلى مستوى لتصبح عدد الفرق الرياضية بالقطاع (٦) فرق.

شركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات :

أنشئت شركة اسطوانات صوت القاهرة فى ٦ يناير ١٩٦٤ ثم صدر قرار بتأسيس شركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات كشركة مساهمة مصرية باعتبارها إحدى شركات اتحاد الإذاعة والتليفزيون التابع لوزارة الإعلام فى ١١ مايو ١٩٧٧ .

أهداف الشركة :

١- تصنيع علب أشرطة الكاسيت الصوتى الداخلية والخارجية.

٢- طبع أشرطة الكاسيت الصوتى.

٣- الإنتاج المرئى عالى المستوى لتوفير احتياجات القنوات التليفزيونية الرئيسية والإقليمية والفضائية.

٤- إنتاج الإعلانات وبثها للعملاء بكل من الإذاعة والتليفزيون والقنوات الفضائية وكذا تنفيذ كافة أشكال الإعلانات التى تتطلبها الحملات الإعلامية وتصوير الأغنيات (الفيديو كليب).

الاستديوهات :

تمتلك الشركة ثلاث استديوهات ملحق بها خدمة متكاملة من ورش للديكور والإكسسوار والأزياء مع توفير غرف واستراحات مجهزة وهذه الاستديوهات هى :

- استديو رقم (١) مرئى بمساحة ٣٠٠ متر مربع بالعباسية وهو مخصص لتصوير المسلسلات والسهرات الاجتماعية والدينية والتاريخية.
- استديو رقم (٢) للبرامج ودراما الأطفال بمساحة ١٢٠ متر مربع بالعباسية وهو مخصص لتصوير المسلسلات والبرامج الخاصة بالأطفال والمنوعات الخفيفة.
- استديو رقم (٣) بالجزيرة (الجيب سابقا) بمساحة ١٥٠ متر مربع وهو مخصص لتصوير المسلسلات والأعمال الدرامية بكافة أشكالها.
- مركز المونتاج والكمبيوتر جرافيك يضم أحدث أجهزة المونتاج والسيليكون جرافيك والخدع الإلكترونية لتنفيذ الإعلانات والتترات والمنوعات وأغانى الفيديو كليب.

المصانع :

- مصنع علب الكاسيت الداخلية والخارجية بالإسكندرية.
- مصنع تسجيل وطبع الأشرطة بالإسكندرية.
- وحدة لإنتاج شنط أشرطة الكاسيت والمصاحف بالقاهرة.

وفيما يلى عرض موجز لأهم نشاطات الشركة فى المجالات المختلفة.

أولاً : فى مجال الإنتاج الصوتى :

تحتل الشركة مكانة مرموقة تتصدر بها مجالات (الإنتاج الدينى- روائع التراث الموسيقى المصرى والعربى – المنوعات – المواد التعليمية – المواد الثقافية والسياحية).

وترعى الشركة الأصوات والمواهب الشابة وتتبناها وتقدم لها التدريب اللازم لصقلها، كما تحرص على اختيار الكلمات والنصوص ذات المضمون الرفيع والمصاغة فى قوالب لحنية تتميز بالأصالة والقيمة الجمالية.

ومن أجل هذا تمتلك الشركة مصنعين لإنتاج أشرطة الكاسيت الخام وطبعها بأحدث أنواع التكنولوجيا (بطاقة إنتاجية تصل لأكثر من ٣ مليون كاسيت فى الوردية الواحدة سنوياً) كما تمتلك منافذ تسويق متطورة بالقاهرة والأقاليم يبلغ عددها ١٩ فرعاً متطوراً، ويتم من خلالهم توزيع المنتجات والتى تشمل (أشرطة الكاسيت الخام والمسجل والفيديو كاسيت واسطوانات الليزر CD ROM وDVD، هذا وتحرص الشركة دائماً على زيادة منافذ توزيعها بفتح أسواق محلية وخارجية جديدة٠

ثانياً : فى مجال النشاط المرئى:

يتعدد إنتاج الشركة فى مجال النشاط المرئى ويتنوع بين (دراما – أطفال – منوعات – برامج – المسرحيات – الأفلام – الأغانى المصورة..)٠

وتحرص الشركة على العمل بنظام المنتج المنفذ وتأجير استديوهات الغير لإضافة طاقات إنتاجية جديدة لتغذية الشاشة المصرية والعربية بمتطلباتها المتزايدة من المنتج الإعلامى المرئى المصرى خاصة بعد بداية بث القنوات المتخصصة والزيادة الكبيرة فى ساعات القنوات المركزية والمحلية والفضائية٠

وفيما يلى عرض موجز لأهم نشاطات الشركة فى المجال المرئى :

١- **المسلسلات الدرامية** : إنتاج المسلسلات من مختلف النوعيات الاجتماعية والتاريخية والكوميدية التى تعالج المشكلات الاجتماعية وتحاول وضع الحلول المثلى لها مع الحرص على أن تتم المعالجة فى قوالب درامية جذابة ومشوقة وبأسلوب يرتقى بالمشاهدين فكراً وسلوكاً٠

٢- **التمثيليات الدرامية "السهرات والبرامج"** : تتميز التمثيليات الدرامية المنتجة بالشركة بتنوع قوالبها "الاجتماعية والبوليسية والاستعراضية والكوميدية" وتتعدد موضوعاتها كما أنها تتسم بسرعة الإيقاع بحيث أصبحت مادة إعلامية أساسية بالغة التأثير وبشكل فعال قادر على المنافسة وكسب المشاهدين مما أدى إلى تزايد

الطلب عليها بشكل ملحوظ نظراً لما توفره من جاذبية خاصة للشاشة وبالتالى يقبل عليها كافة أفراد الأسرة٠

٣-أعمال منتجة بنظام المنتج المنفذ : بدأت الشركة خططتها المدروسة للإنتاج الدرامى وإثراء مكتبة الإعلام المصرى بمسلسلات ومسرحيات مصورة تتجدد من خلالها متعة المشاهدين وتعمل على زيادة اهتماماتهم بالمسرح وبالتالى إحداث نهضة مسرحية بوجه عام تتوازى أيضاً مع احتياجات القنوات التليفزيونية بهذه المواد الشيقة وذلك من خلال الإنتاج بنظام المنتج المنفذ لدعم الاحتياجات لكافة القنوات التليفزيونية

٤- مسلسلات ومنوعات الأطفال : تعنى الشركة بتطوير المواد الإعلانية المقدمة للأطفال من خلال تقديم مسلسلات وبرامج هادفة وموجهة إلى جميع المراحل العمرية تهتم بغرس القيم الدينية الصحيحة والقيم الأخلاقية كما تهتم بتنمية ملكات الطفل الحسية والفكرية٠

ثالثاً : فى مجال النشاط الإعلانى:

أضيف نشاط الوكالة الإعلانية ضمن أنشطة الشركة الرئيسية وألحق بها مركزاً للكمبيوتر جرافيك والخدع المصورة والمونتاج الإلكترونى لتقديم كافة الخدمات الإعلانية للغير أو لصالح الشركة مما يؤدى إلى زيادة إيرادات هذا النشاط وتنفيذ كافة حملاتها الإعلانية٠

رابعاً : فى مجال النشاط الصناعى:

تمتلك الشركة مصنعين لإنتاج شرائط الكاسيت الصوتى لطبعها وفقاً لأحدث المعايير والمستويات العالمية٠

يشمل الهيكل التنظيمى لشركة صوت القاهرة للصوتيات والمرئيات، علىقطاع الإنتاج الذى يضم على إدارة عامة للإنتاج الإذاعى، وإدارة عامة للإنتاج التليفزيونى، وإدارة عامة لإنتاج الاسطوانات والكاسيت.. وقطاع الشئون الهندسية الذى يضم إدارات عامة

للاستديوهات الإذاعية والتليفزيونية، وتصنيع وطبع أشرطة الكاسيت عليها، والخدمات الإنتاجية والمشروعات والتحسينات.. وقطاع الشئون التجارية ويضم إدارة عامة للمشتريات والمخازن وأخرى لتأجير الخدمات والإنتاج المشترك، وقطاع التسويق حيث يضم إدارة عامة لتسويق الكاسيت وأخرى للتسويق الإذاعى والتليفزيونى، وقطاع الشئون المالية والإدارية.. إلخ٠

مجلة الإذاعة والتليفزيون :

يرجع تاريخ صدور مجلة الإذاعة والتليفزيون إلى مارس عام ١٩٣٥ وكانت تعرف فى ذلك الوقت باسم (الراديو المصرى) وتحرر باللغتين العربية، والإنجليزية إلى منتصف عام ١٩٤١ حيث تم فصل القسم العربى عن القسم الإنجليزى وأصدر كل منهما مجلة مستقلة.. واستمر الحال كذلك إلى سنة ١٩٤٦ حيث تم تغيير اسم المجلة العربية وأصبحت تصدر باسم (الإذاعة المصرية) بينما بدأت المجلة الإنجليزية فى التعثر إلى أن توقفت عن الصدور فى عام ١٩٥٣ وشهد عام ١٩٥٤ تطوير مجلة الإذاعة وزاد حجمها إلى ٦٤ صفحة ملونة بدلاً من ٢٤ صفحة بلون واحد وشمل التطوير أيضاً موضوعات المجلة واهتماماتها وإخراجها٠

ولما بدأ إرسال التليفزيون المرئى فى ٢١ يوليو ١٩٦٠ تغير اسم المجلة إلى (مجلة الإذاعة والتليفزيون) واتسعت دائرة اهتماماتها لتشمل كل ما يتصل من قريب أو بعيد بالتليفزيون، وخدمة المستمعين والمشاهدين وإعلامهم بالخريطة البرامجية الأسبوعية، وأصبحت نشاطات المجلة ترتكز على الأهداف الآتية :

١- نشر موضوعات وتحقيقات وأخبار ومقالات نقدية وصور تتناول استطلاع الرأى العام وأيضاً تقصى وإيضاح وجهات نظر المشاهدين والمستمعين فى المواد المرئية والمسموعة بما يسمح للمسئولين عن تلك البرامج وضع ذلك فى الاعتبار

٢- إلقاء الضوء من خلال الأنواع والأشكال الصحفية التى تنشرها المجلة على المشاكل الاجتماعية والظواهر المختلفة بما يتفق والسياسة العامة للإعلام المصرى٠

٣- نشر خرائط تفصيلية لبرامج الإذاعة والتليفزيون والفضائيات المصرية لمساعدة المستمع والمشاهد على متابعتها٠

٤- تحقيق المستهدف من خطة الإعلانات الموضوعة للمجلة٠

٥- تخفيض عناصر الطباعة وإعادة تنظيم العمل٠

٦- مواصلة الخبطات الصحفية والأبواب الثابتة والتى تمثلت فى :

أ- ربط جمهور القراء بنجوم المجتمع فى جميع المجالات الرياضية والثقافية والاجتماعية والفنية من خلال باب "نجمك معاك على التليفون"٠

ب- تقديم شكل جديد من إعلام الخدمات خصوصاً فى مجال الصحة والعلاج من خلال باب "سلامتك من الآه"٠

ج- الاهتمام بشكل دائم بإيجاد الحلول العملية لمشكلات الشباب وخاصة البطالة والزواج٠

د- تقديم الخدمات التعليمية للطلبة والطالبات من خلال دروس وأسئلة ونماذج امتحانات وذلك بمساعدة نخبة من المدرسين الأوائل والموجهين بوزارة التربية والتعليم٠

وقد شهدت مجلة الإذاعة والتليفزيون فى الآونة الأخيرة تطورات سريعة ومتلاحقة فى العديد من المجالات شملت الفنون الصحفية وفن الإخراج وفن الطباعة والألوان والجمع التصويرى واستخدام الحواسب وامتدت أيضاً لتشمل الإعلانات والتوزيع٠

كما شهدت المجلة كذلك انضمام العديد من الكفاءات العلمية المؤهلة للعمل الصحفى بشتى تخصصاته إلى الكفاءات الإدارية والمالية والإعلانية والقانونية وأيضاً الصحفية بالمجلة مما حقق توازناً اقتصادياً بين عناصر إصدار المجلة وعائد التوزيع والإعلانات٠

ويضم الهيكل التنظيمى لمجلة الإذاعة والتليفزيون ثلاثة قطاعات .. قطاع التحرير ويرأسه رئيس التحرير.. وقطاع الإعلانات، وقطاع الشئون المالية والإدارية وتتبع رئيس مجلس إدارة المجلة..

الفصـل الرابـع

ملكيـة المؤسسـات الإعلاميـة

ملكية المؤسسات الإعلامية فى الدول النامية :

إن ملكية الوسيلة الإعلامية من حيث نوعها وطبيعتها يؤثر على الوسيلة ذاتها – فى بعدها المادى والتقنى إيجاباً أو سلباً– وعلى توجهات واستراتيجيات القائمين بالاتصال، وعلى الرسالة ذاتها٠

وأنواع هذا التأثير كلها تتفاوت وتختلف باختلاف طبيعة ملكية الوسيلة الإعلامية، وشرح ذلك وبيانه وتفصيله يأتى فى مضمون هذا الفصل، الذى يتناول ملكية وسائل الإعلام فى النظم الشمولية والديموقراطية٠

والعلاقة بين الدول النامية وأنظمتها الإعلامية تقوم على محورين هما:
أ– موقف الأنظمة السياسية فى هذه الدول من حق المواطن فى إنشاء وتملك الوسيلة الإعلامية٠
ب– موقف هذه الأنظمة من طبيعة الممارسة الإعلامية والرقابة عليها٠
وعلى الرغم من أن هذين المحورين متداخلان ويؤثر كلاهما فى الآخر – إلا أن الموقف السياسى يفصل بينهما فصلاً تاماً فالمجتمعات التى تحكمها أنظمة شمولية وغالبها مجتمعات ما يسمى بـ"العالم الثالث" تتفاوت نظرتها إلى هذين المحورين ولكنها لا تخرج – عن المواقف الثلاثة الآتية :

١- عدم السماح للمواطنين بتملك الوسيلة الإعلامية والمشتغلون فى وسائل الإعلام الحكومية خاضعون لسياسات رقابية صارمة موجهة لخدمة النظام السياسى ولا تتيح مجالاً للنقد أو مساحة للمشاركة السياسية، وهذه فلسفة ذلك النوع من الأنظمة الشمولية التى ترى أن وسائل الإعلام يجب أن تكون لسان الدولة وخاضعة لسيطرتها، فهذا النوع من النظم الشمولية يرى "أن دور وسائل الإعلام يتمثل فى تقديم دعم كامل لكل ما تقترحه الحكومة، وينظرون للإعلام باعتباره امتداداً للحكومة المركزية"، فهو إعلام تعبئة Mobilization مُوجه يسير فى خط متوازٍ مع النظام السياسى ويخدمه.

٢- السماح للمواطنين بتملك وسائل الإعلام المطبوعة مثل الصحف والمجلات، على أن تبقى الإذاعة والتليفزيون مملوكة للنظام السياسى وتحت إدارته ورقابته الذاتية، باعتبار أنهما جهازان رسميان ما يبث فيهما يعبر عن سياسة الدولة، ولايعنى ذلك حرية ممارسة العمل الإعلامى فى الوسائل المطبوعة بعيداً عن رقابة الدولة، بل إن العاملين فيها خاضعون لأنظمة وقوانين تضبط العمل وتفرض الرقابة عليه، وهذه القوانين تخدم النظام السياسى، وإن أعطت مساحة نسبية من حرية الرأى والتعبير فهى تعانى من الرقابة السياسية، وهذه الرقابة هى "من أعتى المشكلات التى تعانى منها وسائل الاتصال وتتمثل فى تعطيل المطبوعات بعدم نشرها وتوزيعها وبدلاً من أن تكون وسائل الاتصال هذه أدوات وقنوات للتعبير عن مشاركة الجمهور فى الحياة العامة فإنها تصبح "صوتاً" رسمياً معبراً عما تريده السلطة السياسية فحسب"، وهذا النوع هو الغالب والسائد فى المجتمعات النامية.

٣- السماح للمواطنين بتملك وسائل الإعلام المطبوعة مع بقاء الإذاعة والتليفزيون تحت سيطرة النظام، وهذا النوع من النظم الإعلامية شبيه بالذى قبله، إلا أن الفارق الجوهرى بينهما هو فى مساحة الحرية المعطاة للصحفيين إذ تتمتع وسائل الإعلام

المطبوعة فى هذا النوع من النظم بقدر من الحرية فى ممارسة المهنة بعيداً عن الرقابة الصارمة التى تمنع الرأى الآخر أو تحول دون المشاركة الحقيقية للمواطنين فى العملية السياسية من خلال وسائل الإعلام٠

وهذا النوع موجود فى الدول التى قطعت شوطاً كبيراً فى التنمية والاستقرار الأمنى، وهى قليلة العدد إذا ما قورنت بدول العالم الثالث الأخرى٠

ومن خلال بيان وإيضاح هذه النظم الإعلامية الثلاثة السائدة فى المجتمعات الشمولية نجد أن قضية الرقابة الحكومية على وسائل الإعلام هى القاسم المشترك بينها، سواء أكان ذلك فى مسألة ملكية الوسيلة الإعلامية أم فى طبيعة ممارسة مهنة الإعلام٠

والرقابة على الإعلام ووسائله هى ما يفرق بين النظم الشمولية والنظم الديموقراطية، حتى وإن ادعت كثير من المجتمعات التى تحكمها النظم السياسية الشمولية شيئاً من الحرية فى قوانينها الإعلامية "فإن الناظر إلى هذه القوانين يلحظ الفجوة الكبيرة بين ما هو نظرى يوحى بأن هناك مساحة للحرية وبين ما هو مطبق فى الواقع" ولذلك فإننا لا نستطيع أن نصف علاقة الحكومة بوسائل الإعلام فى المجتمعات الشمولية من خلال قوانين الإعلام والمطبوعات فيها٠

وتبين من خلال حديثنا السابق عن علاقة وسائل الإعلام بالسلطة فى النظم الشمولية أن هذه الوسائل الإعلامية خاضعة لرقابة الدولة وتعمل تحت سيطرتها، انطلاقاً من فلسفتها السياسية التى ترى أن كل ماله علاقة بوسائل التأثير والتغيير فى المجتمع يجب أن يكون فى يد الحكومة وتحت سيطرتها، ومن الطبيعى والحالة هذه أن تكون ملكية وسائل الإعلام تابعة للدولة حتى تخدم هذه الفلسفة وتنفذها، ولو قدر فى مثل هذه الأنظمة السياسية الشمولية أن تكون ملكية خاصة لوسائل الإعلام فإنها تكون تحت رقابة النظام السياسى "من خلال سنّ القوانين الصارمة التى تحكم طبيعة الممارسة الإعلامية" فالنقد

الإعلامى المباشر للحكومة ولنهجها وطريقة سياستها للمجتمع وأفراد الشعب محرم لأن وسائل الإعلام – طبقاً لهذه الفلسفة – "يجب عليها أن تدعم الحكومة وتساندها، وإذا ما أخل القائمون على الوسيلة الإعلامية بهذا الشرط فإن ممتلكاتهم ستكون عرضة للمصادرة، أما المحرِّرون والكتبة فإنهم قد يودعون السجن لمخالفتهم هذه الفلسفة"٠

هذا فى حالة الصحافة المطبوعة، أما الإذاعة والتليفزيون فإنهما وسيلتان تابعتان للحكومات ولا يسمح للمواطنين بحرية تملك أو إنشاء أو حتى المساهمة فى إنشاء أى منهما٠

إن ملكية وسائل الإعلام فى النظم السياسية الشمولية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالفلسفة التى تقوم عليها هذه النظم، والحكومات التى تنطلق من هذه الفلسفة ترى أن دور وسائل الإعلام يتمثل فى "تقديم دعم كامل لكل ما تقترحه الحكومة، وينظرون للإعلام باعتباره امتداداً للحكومة المركزية، ويبرزون هذا الرأى بقولهم إن إعلاماً غير مدرب وشعباً أمياً غير متعلم فى معظمه لا يمكن أن يكون أداة لبناء أمة مستقرة، وإن وسائل الإعلام الغربية التى يباهى البعض بحريتها ما هى إلا وسائل لترويج المادية والنزعة الاستهلاكية"٠

وإذا كانت النظم الشمولية سائدة فى معظم دول العالم، وبخاصة دول ما يسمى "بالعالم الثالث" فإن وجودها يتأكد فى الدول العربية التى تكون معظم الصحف اليومية والمجلات الأسبوعية – فضلاً عن الإذاعة والتليفزيون– مملوكة للدولة وتتحدث رسمياً بسياستها، أو على الأقل الصحف الفاعلة فى الوطن العربى تتحدث رسمياً باسم أنظمتها السياسية، وعلى هذا أصبحت العلاقة بين الحكومة والصحف "علاقة تعاونية" والدول العربية التى تسمح بالملكية الخاصة للوسيلة الإعلامية تشترط حكوماتها الترخيص المسبق لإصدار الصحف والمجلات، وهذا يتيح للسلطات الحاكمة فرصة التحكم المطلق فى الترخيص، وسحب الترخيص كيف ومتى تشاء إضافة إلى ذلك؛ فإن معظم الحكومات العربية تطبق

نظم الرقابة المباشرة وغير المباشرة والتى تحول دون تقديم مواد من شأنها أن تتعارض مع سياسة النظام، كما أنها تسيطر على مصادر المعلومات فتسمح بما تريد وتحجب ما تريد٠

وهكذا نجد أن ملكية وسائل الإعلام فى هذا النوع من النظم السياسية لا تخرج عن أمرين :

الأول : أن تكون ملكية جميع وسائل الإعلام المطبوعة والمسموعة والمرئية تابعة للدولة، مادياً وفكرياً٠

الثانى: أن تسمح الحكومات بالملكية الخاصة للأفراد والمؤسسات فى مجال الوسائل الإعلامية المطبوعة بعد الحصول على التراخيص اللازمة لذلك، لكن هذه الوسائل وإن كانت مادياً لا تتبع الحكومة ولكنها خاضعة لقوانين الحكومة فى طبيعة العمل والممارسة، وتسير معها فى خطين متوازيين ليست بينهما مساحة للنقد والاختلاف فى الرأى، لأن هذه الوسائل قبلت بشروط إصدار الترخيص التى تخدم فلسفة الدول والحكومات٠

نظم المؤسسات الإعلامية وملكيتها فى الدول المتقدمة :

تقوم نظم الإعلام فى الدول المتقدمة على عاملين مهمين متممان لبعضهما ومنهما تستنبط كثير من المفاهيم الإعلامية السائدة فى هذه المجتمعات وهما :

١- مجتمع السوق٠ ٢- مبدأ المشاركة٠

ومعنى مجتمع السوق هو أن المجتمع يمثل سوقاً حرة للأفكار Market place of ideas، والفلاسفة الليبراليون الذين أسسوا لهذا المصطلح فى مجتمعاتهم يقولون إن المجتمع لابد أن يكون بمثابة السوق الحرة للأفكار، وما هو ردئ يصاب بالكساد ويضمحل، وهذا المفهوم ينطلق من الفرضية التى تقول: إن المواطنين هم أعضاء قادرون على التمييز بين هذين النوعين٠

ومعنى المشاركة أن المواطنين هم أعضاء مشاركين فى العملية الديموقراطية.
ومن طرائق مشاركتهم الفاعلة ضمان حريتهم فى التعبير عن كل ما له علاقة بحياتهم الخاصة وكل ما له علاقة بشئون المجتمع الذى يعيشون فيه بالوسائل التى يريدونها.

ونلاحظ هنا أن هذين العاملين بينهما تشابه وتدرج، فأما التشابه فهو فى أن السوق الحرة للأفكار تعنى حرية التعبير، وهذه الحرية هى نوع من المشاركة فى العملية الديموقراطية، وأما التدرج فإن المشاركة لا تكون فاعلة إلا إذا استقت مصادرها مما يعرض فى هذه السوق من أفكار وآراء ووجهات نظر مختلفة أو متفقة.

ومن هذين العاملين اشتقت كثير من المفاهيم الإعلامية، فمن المصطلح الأول وهو "مجتمع السوق" تبنت السياسات الليبرالية نُظماً إعلامية تكفل حرية تدفق المعلومات لهذا السوق : "المجتمع"، ومن أبرزها رفع القيود الحكومية عن حرية تملك الأفراد لوسائل التعبير المختلفة، فكانت هناك الملكية الشخصية لمؤسسات الإعلام، والملكية المختلطة، وغيرها من أنواع الملكية التى منحت المواطنين حق التعبير وحرية الكلمة، ورفع الرقابة عن النشر إلا فى حدود ضيقة جداً ليس هذا مجال التفصيل فيها.
ومن مبدأ المشاركة ظهرت مفاهيم إعلامية مرتبطة بوظائف وسائل الإعلام فى المجتمعات الديموقراطية مثل مراقبة وسائل الإعلام للحكومة والمسئولين ومحاسبتهم لتحقيق الصالح العام للمجتمع، والتنشئة السياسية وهى وظيفة رئيسة من وظائف الإعلام فى النظم الديموقراطية، والتنشئة الاجتماعية، وغيرها من الوظائف التى تؤديها وسائل الإعلام كنوع من المشاركة فى العملية السياسية.

وعندما نستعرض مفاهيم الحرية التى تبناها أساتذة علم الاتصال فى المجتمعات الديموقراطية نجدها تدور حول هذين المصطلحين: مجتمع السوق ومبدأ المشاركة، وكذلك نجدهم يتحدثون عن "مجموعة من الحقوق تخول الفرد (القائم بالاتصال)

والمؤسسة الإعلامية لمزاولة العمل الإعلامى، من هذه الحقوق : حرية الرأى، وحرية التعبير، وحرية ملكية وسيلة الاتصال، وحرية المشاركة السياسية، وحرية التجمع، وحرية مزاولة مهنة النشر والتوزيع بدون إذن مسبق للحصول على رخصة نظامية (فى الوسائل المطبوعة على وجه الخصوص) والحماية القانونية للإعلاميين"،وحرية الإعلامى فى الحصول على المعلومات والاتصال بمصادرها.

ولذلك نجد أن الدساتير السياسية فى المجتمعات الديموقراطية اشتملت على بنود كثيرة ضمنت هذه الحقوق للمواطن وصاغت نظمها الإعلامية فى ضوئها يتمتع المواطنون فى النظم الديمقراطية بحرية تملك الوسائل الإعلامية للقادرين على إنشائها وإدارتها وتشغيلها طبقاً لبنود الدساتير التى ضمنت لهم هذا الحق، ففى الولايات المتحدة – مثلاً – ليست هناك قيود على إنشاء صحف أو محطات للإذاعة والتليفزيون يملكها فرد أو مجموعة أفراد، فقد ضمن الدستور الأمريكى حرية الرأى والتعبير بأية وسيلة يراها المواطن. بل إن حرية التملك وإبداء الرأى والتعبير تجاوزت قضية الملكية الشخصية لوسائل الإعلام إلى إنشاء جمعيات ومنظمات نشطة تدافع عن أصحاب هذه الوسائل أو العاملين فيها أمام الكونجرس والقضاء وأمام الرأى العام إذا ما حاولت الحكومة التضييق على المؤسسات الإعلامية، مثل منظمة الإذاعيين الوطنية ومنظمة منتجى الصور المتحركة ومنظمة ناشرى الصحف الأمريكية وغيرها من المنظمات الأخرى التى تكون على مستوى المدينة أو الإقليم أو الدولة، والتى حملت على عاتقها الدفاع عن العاملين فى الحقل الإعلامى أمام أى تدخل حكومى يحد من حرية الممارسة الإعلامية أو حرية الرأى. ونستطيع أن نصنف أنواع ملكية وسائل الإعلام فى المجتمعات الديموقراطية – وبخاصة فى الولايات المتحدة ودول أوربا الغربية – إلى ثلاثة أنواع رئيسة هى:

أولاً : الملكية العامة :

بمعنى أن تكون بعض وسائل الإعلام مملوكة للدولة، وهذا النوع قليل جداً، بل إن وسائل الإعلام التى تكون ملكيتها تابعة للدولة ليس لها تأثير فى داخل المجتمع وتكاد تنحصر فى وسائل الإعلام الدعائى الموجه خارج الحدود فالحكومة الفيدرالية تملك إذاعة صوت أمريكا فى واشنطن، والإذاعات التى تتبع قواعد الجيش الأمريكى فى أماكن متفرقة من العالم٠

ونستثنى من دول أوربا الغربية فرنسا فيما يتعلق بملكية حكومتها لمحطات التلفزيون فقط، فالحكومة الفرنسية تملك وتشغل كل محطات التليفزيون فى فرنسا حتى عام ١٩٨٦م عندما وافقت على إنشاء قناتى تليفزيون تجاريتين، وكانت هاتان المحطتان تسيران فى الاتجاه المعارض للحزب الاشتراكى الذى يتزعمه الرئيس الفرنسى السابق فرانسوا ميتران، أما المحطات الرئيسة الثلاثة القديمة فكانت تؤيد الحزب الاشتراكى، وعلى الرغم من خسارة الاشتراكيين فى انتخابات عام ١٩٨٧م إلا أن الحكومة الجديدة وجدت صعوبة بالغة فى إقناع هذه المحطات التليفزيونية الثلاث بتأييد برامجها ومشروعاتها السياسية، ولذلك لجأت الحكومة الجديدة (حكومة المحافظين) إلى إلغاء تراخيص العمل التليفزيونى التى سبق وأن حصل عليها المؤيدون للحزب الاشتراكى ومنحها لأعضاء حزب المحافظين، كما أجرى تغييرات جذرية فى مناصب المدراء العامين لهذه المحطات الحكومية الثلاث حيث عين مدراء تابعين للحكومة الجديدة٠

ثانياً : الملكية المختلطة :

الملكية المختلطة هى مزيج من الملكية الخاصة والعامة (الحكومية) فيما يتعلق بالدعم المالى، والبث البرامجى، وتشغيل محطات الإذاعة والتلفزيون، وهناك ما يقارب من ٢٥% من محطات التليفزيون الأمريكية تشترك فى النظام الإذاعى العام Public Broadcasting System وبلغ عدد المحطات التلفزيونية غير التجارية التى اشتركت

فى هذا النظام عام ١٩٨٧م ٣٩٤ محطة تلفزيونية و٢٩٦ محطة إذاعية غير تجارية، تبث موجاتها على FM وقد اتحدت هذه المحطات الإذاعية تحت تنظيم أطلق عليه "الإذاعة الوطنية العامة National Public Radio (NPR) ٠

وفى هذا النوع من الملكية يبدو أثر الشركات الكبرى واضحاً فى التأثير والتوجيه البرامجى، لأنها تقدم أضعاف الدعم المالى الذى تقدمه الحكومة للمحطات الإذاعية والتلفزيونية، بل إن كثيراً من البرامج التى تعرض فى فترات البث الرئيسة – Prime Time Programs، تمولها بالكامل الشركات التجارية، وهو ما يجعلها عرضة للتحكم المباشر والتوجيه من قبل هذه الشركات٠

ثالثاً: الملكية الخاصة : الملكية الخاصة لوسائل الإعلام لها أشكال وصور متعددة تكاد تكون موجودة فى أغلب المجتمعات الديموقراطية، وبخاصة فى الولايات المتحدة ودول أوربا الغربية٠وإذا ما أخذنا الولايات المتحدة الأمريكية كأنموذج فى هذا السياق؛ نجد أن صور الملكية الخاصة لوسائل الإعلام لا تكاد تخرج عن الأشكال التالية:

١- **الملكية الشخصية المستقلة:** وهى أن يكون هناك شخص أو شركة تملك امتياز وسيلة إعلامية محددة، كأن تكون صحيفة، أو محطة تلفزيون، وهذا النوع هو أقل أنواع الملكية الشخصية شيوعاً وانتشاراً فى النظم الديموقراطية الغربية٠

٢- **الملكية المشتركة:** وهى أكثر الأنواع شيوعاً فى المجتمعات الديموقراطية عامة، وصورتها أن يكون هناك مجموعة أشخاص أو شركات خاصة تملك مجموعة متعددة من وسيلة إعلامية محددة، كأن تكون مجموعة صحف، أو مجموعة محطات إذاعية أو مجموعة محطات تلفزيونية، ومثال ذلك أن تملك مجموعة الأشخاص أو الشركات ٣٠ أو ٤٠ صحيفة من الصحف اليومية الصادرة فى الولايات المتحدة، أو تملك ٥٠ محطة إذاعة FM من مجموع إذاعات هذا النوع فى الولايات المتحدة ٠

٣- **الملكية المتنوعة Crossmedia Ownership** : وهى امتلاك مجموعة أشخاص أو شركات أكثر من وسيلة إعلامية، كأن يتحدد امتياز الأشخاص أو الشركات لمجموعة صحف ومحطات تلفزيونية، أو مجموعة محطات تلفزيونية وإذاعية، وهكذا، ولا شك أن هذا النوع من ملكية وسائل الإعلام هو أكثر أنواع الملكية الشخصية نفوذاً فى التأثير وبخاصة إذا كان محصوراً فى إقليم محدد، إذ يتولى القائمون على هذه الوسائل توجيه مضمونها للتأثير فى سكان هذا الإقليم وإخضاعه لتوجهاتهم ومصالحهم الخاصة٠

٤- **الملكية المختلطة Conglomerates**: وهى أن يملك مجموعة أشخاص أو شركات وسائل إعلامية إضافة إلى أنواع أخرى من العمل التجارى ليست لها صلة بالممارسة الإعلامية، ومثال ذل يتضح فى شركة جنرال إليكتريك General Electric (شركة أمريكية متخصصة فى إنتاج الأجهزة الكهربائية)، إذ تملك وسائل إعلامية متعددة، ومصانع لإنتاج الأجهزة الكهربائية، ومقاولات عامة، وغير ذلك من أنواع العمل التجارى البحت٠

نظم الإذاعة والتليفزيون وملكيتها فى الدول العربية :

تخضع ملكية وإدارة الراديو والتليفزيون فى الدول العربية – باستثناء لبنان – للدولة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ومن ثم تتحمل ميزانية الدولة أعباء تمويل نظم الراديو والتليفزيون إلى جانب الدخل المتحصل من الإعلان، وتأخذ تبعية هذه النظم للدولة شكل التبعية المباشرة كإحدى فروع وزارة الإعلام، أو شكل التبعية غير المباشرة فى شكل منظمات عامة ذات شخصية قانونية، وتفرض بعض الدول العربية رسوم تراخيص على حائزى أجهزة الراديو والتليفزيون تضاف إلى فوائد الكهرباء (منها على سبيل المثال الأردن وتونس والمغرب)، وثمة اتجاه واضح فى الجزائر لخصخصة نظم الراديو والتليفزيون المحلية٠

الفصـــل الخامس

التدريب فى المؤسسات الإعلامية

التدريب هو أحد أوجه العملية التعليمية.. هو عملية تعليم وتعلم لها سماتها الخاصة. فالتدريب هو "نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير فى معارفه ومهاراته وقدراته الفنية، لمقابلة احتياجات محددة فى الوضع الراهن والمستقبلى، فى ضوء متطلبات العمل الذى يقوم به، وتطلعاته المستقبلية لدوره فى المجتمع".

والتدريب فى أحد أبعاده هو : "النشاط الذى يهدف إلى تنمية قدرات الفرد أو الأفراد على أداء العمل وصقل هذه القدرات".

ويتسم التدريب بالجمع بين الجانب العلمى والعملى، فهو "وسيلة علمية عملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشرى من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات، لضمان تحقيق التوازن الحقيقى المنشود بين الأهداف التدريبية من ناحية والنتائج التدريبية المحققة من ناحية أخرى".

ويكتسب التدريب أهميته من واقع ارتباطه بالتنمية البشرية والتى ترتبط بدورها بسياسات بعيدة المدى، ممتدة التأثير فى إطار عملية التنمية الشاملة.. فالتدريب يوظف أساساً فى خدمة تنمية القدرات البشرية الذاتية سواء كانت قدرات عقلية مهارية جسدية أو ملكات معنوية وجدانية، وهو بذلك يمثل استثماراً ناجحاً فى الموارد البشرية، العائد المتحقق منه يفوق بكثير تكلفته حيث أنه يعمل على إحداث تغيير فى الاتجاهات أو تعديل السلوك بشكل ينعكس على الأداء بكفاءةوفاعلية، بحيث يصبح لدى الأفراد القدرة على الاستجابة

لكل التطورات والمتغيرات السريعة التى تحدث من حولهم والتعامل مع كل جديد مستحدث فى مجال عملهم٠

إذا كان الإعداد الأكاديمى المتخصص ضرورى لرجل الإعلام فإن التدريب الإعلامى المستمر ملح، سواء للمتخرج حديثاً من الكليات الإعلامية أو غيرها من الكليات، الذين يلتحقون بالمؤسسات الإعلامية أو لذوى الخبرات من العاملين بالفعل فى تلك المؤسسات مهما كانت مستوياتهم الوظيفية من أجل تطوير وتحديث وتنشيط خبراتهم ومهاراتهم المكتسبة لكى تواكب ما يستجد ويستحدث فى مجالات تخصصاتهم، كذلك فإن التدريب المستمر ضرورى لمن يتولون وظائف الإدارة العليا فى المؤسسات الإعلامية الذين يخططون ويرسمون السياسات ويشرفون على تنفيذها فى هذه المؤسسات الهامة والخطيرة ويرسمون السياسات ويشرفون على تنفيذها فى هذه المؤسسات الهامة والخطيرة مما يكفل ممارسة مسئولياتهم الإدارية والإشرافية بعقلية متطورة وبنجاح كبير ٠

ولتحقيق التدريب بالكفاءة المنشودة لابد من مساندة الإدارة للتدريب فى مراحله المختلفة سواء عند إنشاء مراكز التدريب أو وضع خطط التدريب أو أثناء التدريب أو بعد الانتهاء من التدريب والدخول فى مرحلة التطبيق، والمدير فى النهاية ما هو إلا معلم ومدرب وقدوة لمرؤوسيه٠

ولابد أن يتمتع بوعى تدريبى كبير حتى تصبح العملية التدريبية على كافة المستويات، وتحديد الاحتياجات التدريبية مقدماً ضرورى لنجاح أى عمل إعلامى لأنه يوفر للإعلاميين فرصاً حقيقية لتحسين اتجاهاتهم ومهاراتهم ومعارفهم ويمكنهم من أداء أعمالهم بأقصى ما يستطيعون من قدرات :

الاتجاه : هو رد الفعل الذاتى الذى يمكن الإنسان من أن يفكر ويتصرف على نحو خاص، والاتجاه يكون إزاء الآخرين أو الأشياء أو الأعمال أو الأفكار ويتمثل فى الاحترام والطاعة وتفتح الذهن وتقبل التغيير والاحتمال وغير ذلك٠

المعارف : فتشمل على المعرفة والحقائق والمعانى والفهم والابتكار ومن أمثلتها الاصطلاحات الفنية والقواعد والنظريات العلمية والرموز الهندسية والموسيقية ومفاهيم الإشراف والمسئولية ومعرفة خطوات العمل٠

المهارة : هى السلوك أو التصرف الذى يتطلب درجة من البراعة فى ممارسة العمل كالسرعة والدقة، وقد تكون المهارة ذهنية مثل الحديث والحوار وحل المشكلات أو حركية مثل تشغيل الأجهزة أو إصلاح المعدات أو الكتابة على الآلة الكاتبة وتشغيل الآلات الحاسبة وخلافه٠

أهمية التدريب :

التدريب هام وضرورى لتنشيط العمل فى المؤسسات الإعلامية وهو يساهم مساهمة فعالة فى رفع قدرة وفعالية هذه المؤسسات كما سبق القول، وعن طريق التدريب يمكن تحقيق الآتى :

١- خفض الوقت المخصص لتعليم الإعلاميين الجدد فيما لو تدربوا من خلال ممارسة العمل بشرط الاستعانة بالمدربين والمهرة ومنهج تدريبى متكامل لتحقيق المهارات المطلوبة وبالتالى مزيد من الإنتاجية فى العمل٠

٢- رفع كفاءة الإعلاميين القدامى وتحديث معارفهم وتنشيطهم وتحفيزهم على العمل٠

٣- تنمية روح الانتماء للمؤسسات الإعلامية عن طريق تبادل الآراء حول مشكل العمل والمشاركة فى وضع الحلول لهذه المشاكل٠

٤- تبادل الآراء بين المتدربين والرؤساء فى قاعات التدريب يخلق جواً من التآلف بينهم ويوفر الروح الأسرية والاجتماعية٠

٥- تبادل الخبرات عن طريق تبادل الزيارات بين المؤسسات الإعلامية فى الداخل والخارج واكتساب الخبرات الجديدة عن طريق المنح الدراسية فى الخارج

٦- توفير تعلم اللغات الأجنبية وبرامج الكومبيوتر وخلافه.

٧- اكتساب المهارات التى تؤهل المناصب الأعلى.

٨- وأخيراً ليس أخراً فإن التدريب المستمر يوفر للإعلامى الثقة بالنفس والاطمئنان إلى مستوى أدائه.

تحديد الاحتياجات التدريبية :

وتحديد الاحتياجات التدريبية لأى مؤسسة من المؤسسات الإعلامية يتطلب الآتى :

١- دراسة أهداف وسياسات المؤسسة قصيرة الأجل وطويلة الأجل ومواردها المتاحة والظروف المحيطة الداخلية والخارجية.

٢- وضع بيان تفصيلى بالإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال الموارد البشرية والمادية المتاحة مع الأخذ فى الاعتبار الجهد الجسمانى والعبء النفسى للوظيفة والمناخ الاجتماعى المحيط.

٣- تحديد الهيكل التنظيمى للمؤسسة الذى يميزها عن غيرها من المؤسسات ومدى وضوح خصائص هذا التنظيم لدى أفراد المؤسسة لأن المناخ السائد فى المؤسسة من الممكن أن يشكل أحد العوامل الأساسية التى تؤدى إلى نجاح أو فشل البرنامج التدريبى، وعادة يقاس هذا الوضوح عن طريق الاستقصاء والمقابلة الشخصية كما يمكن شرح الهيكل التنظيمى عن طريق الندوات والمؤتمرات.

٤- تحليل الوظيفة بهدف تحديد مكونات البرنامج التدريبى وهذا يتطلب تجميع البيانات الخاصة بالوظيفة والمواصفات المطلوبة لشاغل الوظيفة والمهارات

والمؤهلات التى يجب أن تتوافر لديه مع التركيز على معدلات الأداء المطلوبة والأعمال التى يجب أن يؤديها وطريقة الأداء٠

٥- تحليل القوى العاملة لتحديد الحالات التى هى فى حاجة إلى تدريب وأى نوع من التدريب هى فى حاجة إليه ولتحديد ما إذا كان العاملون ذوى الأداء المنخفض سوف يحققوا أداء أفضل من خلال التدريب أو من الأفضل نقلهم إلى وظائف أخرى أكثر ملاءمة لهم بعد معرفة أسباب انخفاض الأداء ومدى إمكانية التغلب عليها عن طريق التدريب٠

عناصر التدريب الإعلامى :

وتتمثل العناصر الأساسية لمنظومة التدريب فيما يلى :

١- أهداف العملية التدريبية :

وترتكز أساساً على هدف تنمية الموارد البشرية، وتتلخص فى :

- تنمية المهارات٠
- زيادة المعلومات٠
- صقل القدرات٠
- تغيير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكيد على صحتها٠

٢- مدخلات العملية التدريبية:

وتتكون من ثلاثة عناصر أساسية:

أ- مدخلات بشرية:

المتدربون، المدربون، والعناصر البشرية المساعدة من مشرفين وإداريين٠

ب- مدخلات مادية:

الأموال، المعدات، المعينات والأجهزة التدريبية، المبانى٠

ج- مدخلات معنوية :

النظريات، البحوث، الدراسات، النظم والإجراءات، الحقائق والمشكلات٠

٣- العمليات الخاصة بالتنفيذ :

أ- عمليات تحضيرية: أهداف البرامج التدريبية، البرامج التدريبية الإمكانيات اللازمة، تحديد مستوى الأداء المتوقع

ب- عمليات تنفيذية : نقل المهارات، نقل المعارف، نقل الخبرات، تغيير الاتجاهات٠

ج- عمليات تكميلية : متابعة التدريب، تقييم الأداء التدريبى والبرامج التدريبية٠

٤- مخرجات العمليات التدريبية :

أ- مخرجات إنسانية : متدربون ذو خصائص ومهارات وقيم واتجاهات ومعارف جديدة٠

ب- مخرجات مادية : ارتفاع معدل الأداء وتحسين طرق العمل، وزيادة الإنتاجية، زيادة الأرباح٠

٥- رجع الصدى :

ويتمثل فى تقييم عائد العملية التدريبية ومقارنة مخرجاتها بالأهداف المحددة مسبقاً للعملية التدريبية بما يفيد فى تطوير العملية التدريبية بصفة مستمرة٠

أنواع التدريب :

ترى ***د٠ فوزية فهيم*** أن التدريب الإعلامى يمكن تقسيمه إلى عدة أنواع هى :

١- التدريب العملى أثناء الدراسة النظامية الأكاديمية فى المؤسسات الإعلامية لبعض الوقت وفق التخصص المطلوب٠

٢- التدريب التأهيلى للمبتدئين قبل تولى العمل لكى يتعرفوا على طبيعة العمل الذى سيلتحقون به٠

٣- التدريب التنشيطى ويستخدم لتحديث المعلومات لمواكبة كل ما هو مستحدث ومتطور فى مجال العمل٠

٤- التدريب التأهيلى للمناصب الأعلى قبل توليها٠

٥- التدريب التخصصى ويعنى تدريب مجموعة من العاملين على أداء عمل معين مرتبط بعملهم الأصلى بهدف إكسابهم مهارات فنية جديدة أو رفع مستوى أدائهم٠

٦- التدريب لتغيير التأهيل لبعض العاملين لتولى أعمال جديدة٠

وكانت المؤسسات الإعلامية تقوم عادة بإعداد ثلاث أنواع من الدورات التدريبية هى :

١-**الدورات التحريرية** : فى الإذاعتين المسموعة والمرئية، والصحافة، مثل دورات متخصصة للمحررين فى شئون الأخبار، وقد يأخذ ذلك صورة التدريب العملى، أو التدريب أثناء ممارسة العمل – كما سبق ذكره – ويقوم به عادة الرؤساء المباشرون فى كل تخصص، أو الموظفون القدامى ذوى الخبرة وقد يقوم به خبراء متخصصون٠

٢-**الدورات الفنية** : فى الإذاعتين المسموعة والمرئية والصحافة أيضاً، بحيث تقوم بتأهيل مستخدميها داخل المؤسسات ذاتها، أو من خارجها من قبل بائع التكنولوجيا، للتعامل مع الماكينات، والمعدات الإلكترونية، أو لتدريبهم على مهارات فنية مثل التصوير، والتحميض والطبع والإخراج.. إلخ٠

٣-**الدورات الإدارية** : فى الإذاعتين المسموعة والمرئية والصحف، بحيث تقوم بتدريب مستخدميها على الشئون المالية، والإدارية، والتنظيمية والتخطيطية، والبرامج القيادية والإشرافية والمكتبية وغيرها..

الأساليب التدريبية :

ولابد من اختيار الأسلوب التدريبى المناسب لنوع التدريب المطلوب التركيز عليه، فمثلاً إذا كان الهدف من التدريب هو إكساب الدارس مهارة يدوية فلا يمكن أن يتأتى ذلك بدون أن يحصل على تدريب عملى ميدانى تطبيقى يمارس فيه العمل تحت إشراف المدرب وبالتالى لن يكفى هنا أسلوب المحاضرة النظرية على سبيل المثال، وأساليب التدريب متنوعة وهى مفيدة فى جميع البرامج التدريبية وهى كالآتى :

١- المحاضرة النظرية.

٢- المحاضرة النقاشية.

٣- المناقشة الجماعية.

٤- شحذ الفكر أو ما يطلق عليه Brain Storming.

٥- الندوة.

٦- تقمص الأدوار لحل المواقف.

٧- الشرح العملى والتطبيقى.

٨- الزيارات الميدانية للمواقع.

تحديد الأهداف التدريبية :

ولابد من تحديد الأهداف التى يتوخاها البرنامج التدريبى قبل البدء فى تنفيذه ثم تحدد الإجراءات والمحتوى والطرق المناسبة للوصول إلى هذه الأهداف وفى النهاية يقاس الأداء وتقيم النتائج فى ضوء الأهداف التى حددت من قبل، والهدف هنا يعنى التغيير المنشود فى المتدرب أو السلوك الأدائى المستهدف من المتدرب بعد استكمال التدريب سواء كان هذا السلوك مرئياً أو مدركاً، كما أن النص على أهداف البرنامج التدريبى تعنى الإشارة إلى صفات يمكن قياسها وملاحظتها فى المتخرجين من هذا البرنامج حتى يمكن

تحديد ما إذا كان البرنامج قد حدد أهدافه أم أخفق فى ذلك، وهذا يعنى أن فى غيبة الأهداف المحددة تحديداً واضحاً يصعب تقييم المنهج أو البرنامج التدريبى كما لن تكون هناك أسس لاختيار المواد المناسبة والمحتوى وطرق التدريب وأدواته.

تقييم نتائج التدريب :

لا شك أن الهدف النهائى لأى برنامج تدريبى هو تحسين الأداء عملياً بمعنى أن تطبق عند العودة إلى العمل المعارف والمهارات والاتجاهات التى اكتسبت أثناء التدريب بشرط أن يتوفر الجو الملائم لهذا التطبيق.

فقد تكون هناك عوامل تعوق دون تحويل التعليم المكتسب عن طريق التدريب إلى سلوك مثل الافتقار إلى القيادة الصالحة غير الواعية بأهمية التدريب، وقد يتمثل العائق فى عدم توفر الإمكانات المادية أو الأجهزة اللازمة التى يطبق بها المتدرب ما تعلمه، وقد يكون العائق أيضاً فى بعد برامج التدريب عن واقع العمل الفعلى كالتركيز على المناهج النظرية وإغفال التطبيق أو عدم مراعاة التدرج المنطقى للمنهج، ومثل هذه المعوقات وغيرها قد تجعل عائد التدريب معدوماً بالإضافة إلى الأثر النفسى السئ الناتج عن الشعور بالقدرة على إفادة العمل فى ظروف غير مشجعة أو غير مساعدة.

معوقات التدريب :

ولكى يؤتى التدريب الإعلامى ثماره المرجوة فى تشكيل الرسالة الإعلامية وفى بناء وتأهيل رجل الإعلام الواعى المستنير لابد من تحديد الاحتياجات التدريبية على المدى الطويل لخطة إعلامية طويلة الأجل فغالباً ما تبنى سياسة التدريب على أساس مواجهة الاحتياجات العاجلة التى يتطلبها العمل الإعلامى، ولابد من النظر إلى التدريب على أنه نشاط من الدرجة الأولى مكمل لخطط وأهداف المؤسسة الإعلامية تعد له المراكز

التدريبية وتجهز بالإمكانات والمعينات التدريبية اللازمة التى تجعل من العملية التدريبية واقعاً ملموساً.

والتدريب لابد أن يكون شرطاً أساسياً عند التعيين للإعلاميين الجدد ولا يسمح لأى منهم بممارسة العمل قبل اجتياز الدورات التدريبية التأهيلية اللازمة، كما يجب ربط الترقى فى العمل بالتدريب واجتياز الدورات التدريبية اللازمة لشغل الوظائف الأعلى، فعلى سبيل المثال هناك وظيفة "مساعد مخرج" فى كل من الإذاعة والتليفزيون، فلكى يرتقى إلى وظيفة "مخرج" لابد أن يجتاز الدورة التدريبية الخاصة بالإخراج فى معهد الإذاعة والتليفزيون، علماً بأنه لكى يعمل مخرجاً مساعداً لابد أن يكون قد اجتاز الدورة التأهيلية للإذاعيين عند بدء التعيين ثم دورة مساعدى الإخراج قبل السماح له بممارسة العمل "كمساعد مخرج" وهكذا.

التدريب الإعلامى فى اتحاد الإذاعة والتليفزيون :

فالتدريب الإعلامى بدأ مع بداية ممارسة العمل الإعلامى الإذاعى، منذ إنشاء الإذاعة المصرية فى ٣١ مايو ١٩٣٤، ولكن ليس فى شكل تعليم منهجى وتدريب علمى منتظم وإنما كان التدريب بالممارسة حيث علم الإذاعيون المصريون الرواد أنفسهم ثم قاموا بتعليم وتدريب الأجيال الجديدة من الإذاعيين،وهو ما يطلق عليه التدريب من خلال العمل On Job Learning.

وبعد قيام ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ والتى بدأ معها العمل فى كافة المجالات لوضع أسس النهضة المصرية، وكان الإعلام من المجالات التى حظيت باهتمام خاص ومبكر لأهمية دوره فى دعم جهود الثورة وتجسيد مبادئها وأهدافها.. وكان أيضاً إنشاء أول معهد للتدريب الإعلامى وهو معهد التدريب الإذاعى فى عام ١٩٥٣، وبداية التدريب الإعلامى

العلمى والعملى المنتظم، ومع الاتجاه نحو تدعيم البنية الإعلامية ومواكبة تكنولوجيا الاتصال الحديثة كان إنشاء معهد التدريب الهندسى عام ١٩٥٨ تحقيقاً لهذا الهدف، ثم إنشاء معهد التدريب التليفزيونى عام ١٩٦١ ليواكب من البداية مرحلة بدء الإعلام التليفزيونى وتأهيل الكوادر الإعلامية التى تنهض برسالته، ومع التوسع فى الأنشطة الإعلامية المتخصصة المدعمة للإعلام الإذاعى والتليفزيونى، وتزايد حجم الأعمال الإدارية مع تزايد الأنشطة والخدمات الإعلامية الجديدة، كان إنشاء معهد التدريب الإدارى عام١٩٦٢ ٠

ثم جاء توحيد معاهد التدريب فى جهة مركزية واحدة مواكباً لتطور الإعلام الإذاعى والمسموع والمرئى بإنشاء اتحاد الإذاعة والتليفزيون عام ١٩٧٠ كجهاز موحد له شخصيته الاعتبارية (هيئة عامة ثم هيئة قومية) يتولى شئون الإعلام الإذاعى المسموع والمرئى فى جمهورية مصر العربية، وما تبعه من بدء تنظيم العمل الإعلامى على أسس جديدة تقوم على مبدأ "المركزية فى التخطيط واللامركزية فى التنفيذ" على مستوى العمل الإعلامى ككل وعلى مستوى كافة الأنشطة الإعلامية وفى هذا الإطار أنشئ "معهد الإذاعة والتليفزيون" فى ١٩٧١/٦/١٥ ليكون الجهة المركزية الرئيسية المعنية بشئون التدريب الإعلامى فى اتحاد الإذاعة والتليفزيون، والتى تضم كافة معاهد التدريب القائمة فى ذلك الوقت، وما ينشأ منها فيما بعد، وقد جاء هذا التطور ليمثل نقطة تحول رئيسية فى نشاط التدريب الإعلامى بالاتحاد، حيث أصبح يعمل وفقاً لسياسة تدريبية عامة، وخطط علمية ومرحلية تكفل تلبية كافة الاحتياجات التدريبية لتنمية وتأهيل الكوادر الإعلامية بالاتحاد فى مختلف الأنشطة والتخصصات٠

مجالات وأنشطة التدريب الإعلامى فى اتحاد الإذاعة والتليفزيون :

- **التدريب الإذاعى** : معهد التدريب الإذاعى٠
- **التدريب التليفزيونى** : معهد التدريب التليفزيونى٠
- **التدريب الإدارى** : معهد التدريب الإدارى٠
- **التدريب فى مجال نظم المعلومات** : معمل نظم المعلومات والحاسبات الآلية٠
- **التدريب فى مجال اللغات** : معمل اللغة العربية، معمل اللغات الأجنبية الحية٠
- **التدريب الهندسى** : معهد التدريب الهندسى٠
- **تدريب الإعلاميين الأفارقة:** معهد تدريب الأفارقة٠
- **التدريب فى الخارج** : فى العديد من الهيئات الإذاعية والمؤسسات الإعلامية فى دول العالم المختلفة٠

ويقوم معهد الإذاعة والتليفزيون بشعبه الثلاث بعقد دورات وندوات وحلقات نقاشية فى شتى المجالات الإعلامية ليس فقط للعاملين فيه بل يمتد إلى الإعلاميين فى الدول العربية والإسلامية والأفريقية فى المجالات الآتية :

الدورات العامة:

- إعداد العاملين الجدد أو حديثى العهد بالعمل الإعلامى فى الإذاعة والتليفزيون عند بدء تعيينهم أو عملهم فى دورات عامة برامجية فى مختلف الفنون الإذاعية المسموعة والمرئية٠

دورات متخصصة مثل :

- دورات فى اللغة العربية والإلقاء٠

- إعداد وكتابة السيناريو.
- إخراج وإنتاج البرامج الإذاعية والتليفزيونية.
- الأخبار والبرامج الإخبارية الإذاعية والتليفزيونية.
- التصوير السينمائى والتليفزيونى والفيديو.
- التخطيط الإعلامى.
- نظم وتكنولوجيا المعلومات.
- الإذاعات الإقليمية.
- الإعلام العلمى والتكنولوجى.
- برامج الأطفال.
- إدارة الأزمات والكوارث.
- الشئون المالية والإدارية.
- لغات وأنظمة الحاسب الآلى.
- الرسوم المتحركة والخدع والمؤثرات.

وغير ذلك من الفنون الإذاعية بمختلف تخصصاتها، وقام معهد الإذاعة والتليفزيون إيماناً منه بأهمية إجادة اللغة العربية واللغات الأجنبية بتدريب :

- ٨٠٠ متدرباً على اللغة العربية والإلقاء لزيادة مهاراتهم اللغوية وإتقانها، بالإضافة إلى ٨٨٥ متدرباً على اللغات الأجنبية الحية الإنجليزية والفرنسية، الألمانية فى المراكز المتخصصة فى هذا المجال وهى :

أ- المجلس الثقافى البريطانى.

ب- الجامعة الأمريكية.

ج- المركز الثقافى الفرنسى.

د- معهد جوته الألمانى.

هـ- جامعة القاهرة.

و- جامعة عين شمس.

ز- معهد القوات المسلحة للغات.

ح- المعهد البريطانى الدولى.

معمل نظم المعلومات :

ولكى تساير العملية التدريبية المستحدثات فى تكنولوجيا العصر بعد التوسع فى استخدام الحاسبات الآلية فى كافة نواحى الحياة، بل امتد ليشارك فى إخراج البرامج وتحسين الصورة على الشاشة المرئية؛ فقد أنشأ الاتحاد معملاً لنظم المعلومات ليتدرب فيه العاملون فى الاتحاد فى مختلف التخصصات التى أصبح للحاسب الآلى دور فيه وأقبل الإعلاميون فى الاتحاد على الالتحاق بالدورات التى تعد خصيصاً لكل تخصص.

إنشاء معمل للغات :

ولقد توج اهتمام الاتحاد بتعليم اللغات سواء العربية أو الأجنبية أن بدأ فى اتخاذ الإجراءات لإنشاء معملين :

- معمل للغة العربية.
- معمل للغات الأجنبية.

لجنة تنمية الكوادر الإعلامية :

وليس أدل على اهتمام اتحاد الإذاعة والتليفزيون من إنشاء لجنة تنمية الكوادر الإعلامية منبثقة من مجلس الأمناء باتحاد الإذاعة والتليفزيون تضم خيرة رجال الإعلام والجامعات ورواد العمل الإعلامى لرسم سياسات تنمية الكوادر الإعلامية

فى الاتحاد وتنسيق متكامل مع معهد الإذاعة والتليفزيون فى منظومة هدفها تنمية مهارات العاملين بالاتحاد وتزويدهم بكل ما هو جديد فى العمل الإعلامى٠
وأصبح التطوير والتوسع ضرورة ملحة وهامة لنشاط التدريب فى الاتحاد وخاصة ونحن على أعتاب القرن الواحد والعشرين بما يحمله من متغيرات متلاحقة وسريعة فى آن واحد ومع إيماننا بأن الإعلام هو لغة القرن المقبل٠
وقد تطلب الأمر التخطيط لإقامة مركزتعليمى تدريبى بحثى متكامل على غرار ما هو معمول به فى الدول المتقدمة ولهذا فإنه قد تم البدء فى الإعداد لإقامة مركز للدراسات الإذاعية والإعلامية فى مدينة الإنتاج الإعلامى بمدينة ٦ أكتوبر يضم :

- شعبة للتدريب الإذاعى٠
- شعبة للتدريب التليفزيونى٠
- شعبة للتدريب الإدارى٠
- شعبة للتدريب الهندسى٠

بحيث يكون متكاملاً أكاديمياً وتدريبياً وبحثياً يقدم خدمات تدريبية تعليمية وبحثية وفقاً لأحدث النظم والأساليب للإعلاميين المصريين وللإعلاميين فى الدول العربية والإسلامية والأفريقية وبما يفى بكافة المتغيرات والتطورات الحديثة ويؤهل الإعلاميين للتعامل معها ومع ما يستجد من أحداث وتطورات بأقصى كفاءة وفعالية فى الأداء٠
وبالإضافة إلى قاعات التدريب وقاعات البحث سيلحق بهذا المركز استديوهات إذاعية وتليفزيونية للتدريب العملى والتطبيقى ومعمل للغات والترجمة ومعمل للحاسبات الآلية والجرافيك٠

الفصــــل الســادس

التوظيـف فـى المؤسسـات الإعلاميـة

يعتبر التوظيف واحداً من الأنشطة الهامة التى تباشرها القيادة فى أى مؤسسة إعلامية ويقوم المدير أو رئيس التحرير مثلاً بالإشراف على هذا النشاط إشرافاً مباشراً، فيما يتعلق باختيار موظفيه، وخاصة الذين سيعملون فى أجهزة التحرير والبرامج، وذلك حرصاً منه على أن يكون الرجل المناسب فى المكان المناسب وقد يفوض بعض مساعديه فى توظيف المستخدمين الأقل شأناً، ولكن القرار النهائى يظل فى يده٠

وعملية الاختيار تعنى الحصول على الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة الإعلامية، ويتضمن ذلك اختيار الأصلح من بين المتقدمين فى ضوء الاختيارات المختلفة، والمؤهلات التى تتوافر فيمن يتقدم لشغل الوظيفة، ويشمل ذلك المتقدمين من خارج المؤسسة، أو من داخلها فعملية الاختيار بمعناها الواسع لا تشمل الاختيار من بين المتقدمين الجدد فقط، بل من بين العاملين بالمنظمة، والذين يمكن ترقيتهم، أو نقلهم لشغل الوظيفة٠

ولعملية الاختيار والتعيين أهمية كبرى، سواء للموظف أو للمؤسسة، فلكل وظيفة احتياجاتها، وشروط شغلها، ولكل فرد قدراته، ومؤهلاته، وصفاته، ولذلك تظهر أهمية انتقاء الشخص المناسب للوظيفة، بواسطة الاختيار السليم، ثم تخصيصه للوظيفة أو تعيينه لها، وعندما يتسع الفارق بين متطلبات الوظيفة، وبين الإمكانيات المحدودة للفرد، لا يمكن ضمان أداء الوظيفة بالدرجة المطلوبة، مما يسبب مشكلات لجهة العمل، وللفرد شاغل الوظيفة فى آن واحد، فالأولى لا تستطيع تحقيق أهدافها، والثانى يشعر بالإحباط٠

ويتم عادة التوظيف للمراكز الشاغرة من خلال أسلوبين :

أ- الأسلوب الأول : يتم عن طريق الإعلان عن الوظائف الشاغرة فى وسائل الإعلام المختلفة وتمر عملية اختيار الموظفين بعدة، مراحل فى هذا الأسلوب ملخصها ما يلى :

١- تقدم طلبات الالتحاق من جانب راغبى شغل الوظائف الشاغرة على استمارة خاصة والغرض منها الحصول على بيانات عن المتقدم لشغل الوظيفة٠

٢- يتم فحص طلبات الالتحاق، وذلك لاستبعاد الطلبات التى لا تنطبق عليها الشروط الأساسية لشغل الوظيفة٠

٣- يتم تحديد موعد لاختيار أصحاب الطلبات التى استوفت الشروط الأساسية٠

٤- تجرى اختبارات، ومقابلات، وامتحانات التوظف المختلفة على المتقدمين، لاختيار أصلحهم لشغل الوظيفة الشاغرة٠

٥- يعين الفرد الذى يجتاز امتحانات التوظيف فى التوظيف، ويكون تحت الاختبار سنة، أو أقل أو أكثر حسب النظام المعمول به، ومن المفروض أنه بعد انتهاء المدة المحددة يتم تثبيت الفرد فى الوظيفة إذا ثبت صلاحيته، أو يتم نقله إلى وظيفة أخرى إذا لم يكن صالحاً فى الوظيفة التى عين عليها، وقد يقترح فصله إذا تبين عدم صلاحيته لشغل الوظائف المتاحة٠

ب- الأسلوب الثانى للتوظيف : يتم عن طريق الاتصال المباشر ببعض الكفاءات المشهورة فى مجال اختصاصها، وعرض فرصة العمل عليها٠

وتوجد طريقتان لملء الشواغر فى المؤسسات الإعلامية فى المراكز القيادية، والتنفيذية : إحداهما تتم بترقية بعض العاملين فى المؤسسة الإعلامية لملء ذلك الشاغر من داخل المؤسسة ذاتها٠

وثانيتهما : تتم من خارج المؤسسة، والذى يمكن أن يتم إما بالإعلان فى وسائل الإعلام المختلفة، أو بالاتصال المباشر بالكفاءات المشهورة فى مجال تخصصها، كما أوضحنا من قبل، وشواغر المراكز العليا فى المؤسسات الإعلامية فى الوطن العربى، الحكومية أو شبه الحكومية، يتم ملؤها مباشرة من الدولة، ويكون التعيين فى أغلب الأحيان له مبررات سياسية، أكثر من كونها إدارية أو فنية٠

وتضع معظم المؤسسات الإعلامية عدداً من الشروط التى يجب أن تتوفر فى مستخدميها، ويمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين : شروط عامة.. أو شروط خاصة٠

أ- **الشروط العامة** : تفترض أى مؤسسة إعلامية، مجموعة من المعايير والمواصفات التى يجب أن تتوفر فى أى مستخدم، ومثل هذه الشروط قد تتعلق بالعمر، والسلوك، والصحة..

ب- **الشروط الخاصة** : وترتبط مباشرة بطبيعة الوظيفة المطلوبة مثل مستوى دراسى أو تخصص معين وسنوات خبرة محددة تكون مطلوبة فى المرشح وبعد التعيين فإن الشخص يكون عادة فى مرحلة اختبار وتختلف مدتها من مؤسسة إلى أخرى وهى مرحلة تعتبر جزءاً من مراحل الاختيار للوظيفة وبعد انتهاء هذه المدة يتم تثبيت الشخص فى الوظيفة إذا ثبتت صلاحيته أو يتم نقله إلى وظيفة أخرى إذا لم يكن صالحاً فى الوظيفة التى عين عليها وقد يقترح فصله وإنهاء خدمته إذا تبين عدم صلاحيته لشغل الوظائف المتاحة٠

الفصل الســـابع

التخطيـط في المؤسسـات الإعلاميـة

تعريف التخطيط الإعلامى :

لا يختلف التخطيط الإعلامى من حيث الشكل والمضمون عن التخطيط بمفهومه العام، وتوجد عدة تعريفات للتخطيط الإعلامى من أهمها تعريف ***د٠ إبراهيم إمام*** للتخطيط الإعلامى بأنه عملية إرادية مقصودة من العمليات الجماعية التى تقوم بها أجهزة متخصصة من أجل التنظيم وتعبئة الجهود سواء كانت جهود الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات، لكى يتسنى للمجتمع تعبئة إمكاناته المادية والبشرية، تعبئة كاملة، للنهوض بالمسئوليات، وتحقيق الأهداف المرجوة٠

ويعرف ***د٠ سمير محمد حسين*** التخطيط الإعلامى بأنه عملية تسير وفق خطوات علمية محددة تتمثل فى جمع المعلومات اللازمة وتحليلها، وتحديد الأهداف الإعلامية أو الدعائية وتقسيمها مرحلياً وتحديد المزيج الاتصالى والشكل الذى ستتخذه الحملة الإعلامية وجدولتها وتقييمها مرحلياً ونهائياً٠

ويعرف ***سعد لبيب*** التخطيط الإعلامى بأنه توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة أو التى يمكن أن تتاح خلال سنوات الخطة من أجل تحقيق أهداف معينة فى إطار السياسة الإعلامية والاتصالية مع الاستخدام الأمثل لهذه الإمكانيات٠

ويشتمل التخطيط على ثلاثة جوانب هى:

١- تحديد الأهداف التى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها٠

٢- تحديد الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية الواجب توافرها٠

٣- تحديد الأساليب المراد اتخاذها لتحقيق الأهداف٠

وعلى ذلك فإن الخطوة الأولى فى التخطيط هى تحديد الأهداف الخاصة بالمؤسسة ككل، وتلك الخاصة بالأنشطة، أو الإدارات، والأقسام الرئيسية بها، وذلك فى ضوء الموارد المتاحة، ودراسة العوامل المؤثرة.. بعد ذلك يتم وضع البرامج بشكل متناسق ومتكامل، مع ضرورة التأكد من واقعية الأهداف والبرامج الموضوعة، ولمقابلة احتمالات التغير فى الظروف، توضح الخطط البديلة التى تناسب الظروف المختلفة، حتى لا تفاجأ الإدارة بعدم واقعية، أو جمود الخطة، عندما تتغير الظروف٠

والتخطيط يتم على كافة المستويات الإدارية، فالإدارة العليا مسئولة عن الخطة العامة للمؤسسة، والخطط طويلة الأجل.. والإدارة الوسطى مسئولة عن خطط الأنشطة، أو القطاعات الرئيسية.. وتزداد درجة التفصيل فى الخطط ومدتها الزمنية كلما قل المستوى الإدارى، فعلى مستوى الإدارة الدنيا أو المباشرة تكون الخطة تفصيلية، ومجزأة على فترات زمنية قصيرة تصل إلى أيام أو ساعات أحياناً٠

والتخطيط فى المؤسسات الإعلامية يأخذ فى العادة وجهتين مستقلتين: إحداهما : التخطيط المادى، ويُعنى به التخطيط فيما يتعلق بالجوانب المالية، والإدارية، والتكنولوجية وغالباً ما يكون منفصلاً عن إدارات التحرير، والبرامج، ولكن رئيس التحرير، أو مدير الإذاعة أو التليفزيون، يكون له دوره فى ذلك، أو تشكل له لجنة تخطيط تحت إشراف المدير أو رئيس التحرير٠

والوجهة الأخرى هى التخطيط الإعلامى، أى ما يتعلق بالرسالة الإعلامية ذاتها، ففى الصحيفة يتعلق بالتخطيط فى مجال التحرير، وفى الإذاعة والتليفزيون يتعلق بأقسام البرامج التى تتولى مسئولية التنسيق بينها أقسام التنسيق٠

عناصر التخطيط الإعلامى :

يقوم التخطيط الإعلامى على مجموعة أساسية من العناصر لا تتم بدونها عملية التخطيط ويتسم بمجموعة من السمات هى :

١- ضرورة توافر المعلومات الدقيقة بشأن الموارد الإنسانية أو المادية المتاحة عند بدء تنفيذ الخطة والتى ستتاح حتماً خلال فترة التنفيذ وموعد توافرها بالتحديد.

٢- ضرورة تحديد الأهداف التى سيتم التوصل إليها ووسائل الوصول إليها وتوجيه كافة الإمكانيات صوب تحقيقها بحيث يتم توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة أو التى يمكن إتاحتها بالشكل الأمثل.

٣- يتم التخطيط الإعلامى فى إطار زمنى معين فلا بد من تحديد الإطار الزمنى للخطة وفقاً للظروف ونوعية الأهداف المطلوب تحقيقها، وقد يكون هذا الإطار ثلاث أو خمس سنوات أو أكثر حيث يستلزم التخطيط الإعلامى وضع جدول زمنى يوضح بداية ونهاية الخطة الإعلامية.

٤- ضرورة توافر أكبر قدر ممكن من المرونة فى الخطة حتى لا تنهار أمام الظروف الجديدة، ويمكن وضع خطط بديلة مقدماً لمواجهة الظروف المحتملة.

٥- ضمان أكبر قدر من المشاركة فى وضع الخطة، واتباع الأسلوب الديموقراطى فى إعدادها بأن تطرح القيادة الإعلامية الخطوط العريضة فى أهدافها ووسائل تنفيذها على القيادات الأدنى وتعود الخطة إلى القيادة الأعلى متضمنة الاقتراحات المختلفة.

٦- ضرورة وضع سياسة إعلامية واضحة ومتكاملة مبنية على نتائج البحوث الإعلامية والتنظيم الكامل للخطة الإعلامية وتفانى الإعلاميين فى أداء أعمالهم.

٧- ضرورة أن يكون التخطيط على مستويات مختلفة بإعداد خطة عامة ومجموعة أخرى من الخطط الفرعية التى تتناول تفصيلات العمل فى القطاعات المختلفة.

٨- ضرورة التنسيق بين الخطط فى مختلف المؤسسات الإعلامية.

٩- التخطيط عمل علمى إيجابى مقصود وليس مجرد أمنيات أو رد فعل للأحداث٠

١٠- يقوم التخطيط على اعتبارات التجدد والتغيير وديناميةِ المجتمع وتطور حاجات الأفراد والجماعات، ومن هنا تجئ أهمية وضرورة توفر قدر من البيانات التنبؤية القائمة على أسس علمية٠

١١- التخطيط عملية مستمرة لا تنتهى بوضع الخطة بل لابد أن تتبعها خطط ثانية وثالثة٠

١٢- ضرورة متابعة الخطة حيث تعمل المتابعة على تحقيق هدفين رئيسيين: **الأول** : ضمان تنفيذ الخطة باكتشاف معوقات التنفيذ وإزالتها، **والثانى:** قياس الآثار الناتجة عن التنفيذ لمعرفة مدى مطابقتها للتصورات الخاصة بواضعى الخطة وفق ما يتبين من آثارها٠

أهمية التخطيط الإعلامى :

إن وضع الخطة لأى عمل هو عنصر من أهم العناصر التى يتحتم توافرها لهذا العمل، وينطبق ذلك على كل عمل بصرف النظر عن حجمه، ونوعيته، وقد يكون هذا العمل على مستوى الفرد، أو البيت، أو الأسرة، وقد يكون على مستوى الدولة فى المجالات العسكرية، أو السياسية.. إلخ، وفى جميع الأحوال تكون درجة نجاح العمل مرتبطة بدرجة سلامة الخطة، وسلامة المعلومات التى بُنيت عليها الخطة٠

والتخطيط ليس مضيعة للوقت مهما بُذل فيه من جهد، بل إنه على العكس يوفر الوقت الكثير، الذى يمكن أن يضيع فى حالة مواجهة مواقف دون وجود خطة لمواجهتها، وما يحمله ذلك من ارتباك، وتردد قد يؤدى إلى تدمير العمل كله، أو تقليل فرص نجاحه٠

كذلك فإن وضع الخطة هو الضمان للاستمرار، ما دام الأشخاص يتغيرون ولا يدومون، فوجود الخطة يضمن استمرار العمل، ويؤكد فاعلية الجهود، وتوجيهها فى الاتجاه السليم، وتحقيق أقصى استفادة منها٠

وفى إطار المؤسسات الإعلامية فإن التخطيط ضرورة لمواجهة عدة أمور هى :

١- خطتها لتطوير المؤسسة من ناحية إنشاءات ومعدات لمواجهة التطور التكنولوجى المستمر فيما يتعلق بالأجهزة والآلات التكنولوجية والتى تحتاجها المؤسسات فى الإرسال والاستقبال والطباعة ومعالجة المعلومات٠

٢- خطط لتنمية مواردها الاقتصادية لعمل دراسات تتعلق بتقديم خدمات جديدة مثل إصدار صحيفة أو مجلة أو عمل مشروع جديد تابع للمؤسسة الإعلامية، أو توسيع خدماتها الإعلانية أو التخطيط لتوسيع مجال التوزيع فى أسواق جديدة٠

٣- التخطيط لتنمية الكوادر البشرية لتعزيز كفاءة المؤسسة الإعلامية ومدها بدماء جديدة من خلال التخطيط لبرامج تدريبية وبعثات وغيرها٠

٤- التخطيط لمواجهة منافسات المؤسسات الإعلامية المشابهة٠

٥- التخطيط لتنمية المؤسسة ومواجهة التغيير الذى يتم فى المؤسسة الإعلامية٠

٦- التخطيط فيما يتعلق بالجانب التحريرى لتكون الصحيفة جذابة وتلبى حاجة القراء، وفيما يتعلق بالجانب البرامجى فى الإذاعة والتليفزيون لتلبية رغبات الجمهور والاحتفاظ بهم وتوسيع دائرتهم٠

التخطيط فى المؤسسات الصحفية :

قبل إصدار أية صحيفة سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية لابد من اتخاذ مجموعة من الخطوات أو الإجراءات يسميها ***د٠ محمد علم الدين*** بالتخطيط طويل المدى أو التخطيط الاستراتيجى تحكم عمل الصحيفة بعد الإصدار وتعد دليل العمل الخاص لها والرؤية التى تسير عليها٠

ويشترك فى وضع هذا التخطيط الاستراتيجى: الناشر، ورئيس التحرير، وكبار معاونيه (وهم يمثلون الإدارة العليا) وقد تبنى القرارات، والخطة النهائية على أساس الخبرة الشخصية، والتجارب السابقة، وقد يستعان أحياناً بقسم البحوث فى المؤسسة، أو بمستشار، أو خبير، أو مكتب للبحوث، ويمر هذا التخطيط الاستراتيجى قبل إصدار الصحيفة (سواء كانت جريدة أو مجلة) بثلاث مراحل رئيسية هى :

أولاً : مرحلة جدوى إصدار الصحيفة : بهدف التحديد الدقيق، والتفصيلى، لجدوى، مشروع إصدار الصحيفة من الناحية التسويقية، والفنية، والاقتصادية، والصحفية، والمقارنة بين البدائل المختلفة التى يمكن أن ينفذ بها المشروع، وهذه البدائل قد تكون بدائل تحريرية، أى فى أسلوب تحرير الصحيفة، أو شكلية (مظهرية) فى أسلوب الإخراج أو بدائل تكنولوجية فى طريقة الإنتاج، أو فى موقع الإنتاج، أو فى نوعية المواد الأولية (الورق – الحبر – الأفلام) أو فى مصادر الحصول عليها، وتشمل الدراسة التفصيلية لجدوى المشروع تحديد مواصفات الصحيفة المراد إصدارها، وجمع المعلومات عن السوق من حيث الطلب الحالى على الصحف، والصحف المنافسة، والأسعار الحالية، والإعلانات المتوقعة، واتجاهات الجمهور، وجمع المعلومات عن النواحى الفنية، ومتطلبات العملية الإنتاجية، والإنشاء، والجوانب المالية والاقتصادية، وإعادة تقويم التكاليف فى ضوء أسعار المواد الخام والمنتجات، والأجور الحالية۰

وبعد الوصول إلى أن هذا المشروع مُجد من الناحية الاقتصادية، تبدأ المرحلة التالية:

ثانياً : مرحلة اتخاذ القرارات الأساسية : التى تتعلق بالجوانب المختلفة لإصدار الصحيفة، وتشمل هذه القرارات كل جوانب العمل الصحفى، وتتضمن ما يلى:

١- **قرارات تحريرية** : وهى القرارات التى تتعلق بالسياسة التحريرية العامة للصحيفة، ومحدداتها المختلفة، تلك السياسة التى تعد بمثابة الدستور أو المرشد الذى يوجه

عمل محررى الصحيفة فى كل النواحى، والسياسة التحريرية الأساسية للصحيفة هى تلك الحدود، والمبادئ التنمن خلالها تقوم الصحيفة (الجريدة أو المجلة) بأداء وظيفتها كوسيلة للاتصال بالجماهير، ومحددة القضايا التى تعالجها وأساليب معالجتها، والمحاذير، أوهى ببساطة الوجهة التى تختار الصحيفة اتباعها فى جوابها عن سؤالين مهمين : ماذا تنشر، وكيف ستنشر، مواد الصحيفة؟ وما هو الأسلوب التحريرى الإخراجى الذى سيتبع؟

والهدف هو أن يصل القارئ بعد فترة إلى الإحساس بشخصية تحريرية ثابتة للصحيفة، وهذه السياسة التحريرية تؤثر وتتأثر بالجوانب التالية: هدف الصحيفة، واتجاهها السياسى، أو العقائدى، وسوق الصحيفة، والمستوى الاقتصادى والثقافى والتعليمى، والاجتماعى للقراء، والجرائد المنافسة، والسياسات التحريرية للجرائد المنافسة، والأوضاع الخاصة بحرية الصحافة، وإمكانيات الصحيفة البشرية، والاقتصادية، والفنية، والتكنولوجية٠

٢- **قرارات اقتصادية:** وهى القرارات التى تتعلق بتدبير الأموال (التمويل) اللازمة لإصدار الصحيفة، ومراقبة استخدامها بشكل أمثل : فالصحيفة مشروع فكرى، وصناعى، وتجارى، يحتاج إلى أموال لإعطاء أجور المحررين والمصورين والإداريين والفنيين، وشراء المواد الخام الأولية (الورق – الحبر... إلخ) وشراء المعدات والسيارات، وإيجار المبانى أو شراء الأرض وتكاليف البناء.. إلخ، وتشمل تلك القرارات ما يلى:

أ- **اختيار نمط الملكية وهناك عدة أنماط منها** : الملكية الفردية، ملكية المشاركة، ملكية الشركة، ملكية السلاسل، ملكية العاملين.. إلخ٠

ب- **تحديد مصادر التمويل** : ويمكن أن يتم ذلك من خلال أربعة مصادر رئيسية هى : التوزيع أو عائد عمليات بيع نسخ الصحيفة، وتشكل حوالى ٤٠% من مصادر

الدخل المتوقع..وكذلك إيرادات الإعلان المنشور داخل الجريدة ويشكل حوالى ٦٠%
وأيضاً اشتراكات القراء وأخيراً الدعم الحكومى وخاصة فى دول العالم الثالث٠

ج- **قرارات فنية:** وهى القرارات التى ستحدد فيما بعد شكل الصحيفة (جريدة أو مجلة) وتشمل داخلها الجوانب التالية: التصميم الأساسى، واختيار نوع الطباعة، واختيار نوع الجمع ونوع الورق، ونوع الحبر، وهى التى ستحدد كل المواصفات التالية للصحيفة: قطع الصحيفة (الأبعاد الخارجية لها: الطول× العرض).. وعدد الصفحات لكل نسخة.. وعدد النسخ من كل طبعة.. ونوع الجمع (يدوى – آلى – تصويرى) ونوع الطباعة (بارزة – غائرة – أوفست).. واتساع العمود داخل كل صفحة وعدد الأعمدة المقسم إليها كل صفحة.. والألوان المستخدمة.. والحروف وأبناطها (المتن – العناوين) والورق ووزنه ونوعه والتجليد وأساليبه.. والغلاف (بالنسبة للمجلة) ونوع الورق المستعمل فى طباعته وأسلوب وكم استعمال المواد المصورة (الصورة الفوتوغرافية – الرسوم الساخرة والتعبيرية – والتوضيحية).

٤- **قرارات على المستوى البشرى** : وتتعلق هذه القرارات بتوفير العنصر البشرى الذى سيقوم بإصدار الصحيفة (جريدة أو مجلة) وهو الأساسى فى العمل الصحفى بمجالاته المختلفة ويمكن الحصول على العنصر البشرى اللازم للعمل فى الصحيفة من عدة مصادر من بينها : العاملين فى المنشآت الصحفية القائمة والمنافسة .. مكاتب العمل أو إدارات القوى العاملة.. الإعلان فى الجرائد اليومية، واختيار المناسبين للوظائف من بين المتقدمين بعد الاختبارات اللازمة.. الاتصال بكليات ومعاهد وأقسام وشعب الاتصال والإعلام والصحافة والاستعانة بخريجيها.. والتعاقد مع ذوى الخبرات من خارج الدولة عند الحاجة إليهم..

٥- **قرارات تنظيمية** : والتنظيم هو عملية وضع نظام للعلاقات بين أشخاص، ومنسق إدارياً من أجل تحقيق هدف مشترك، ويتوقف اتساع التنظيم وضيقه على

حجم الصحيفة، وعدد محرريها، وطبيعة أقسامها والناشر نفسه، ونوع الملكية، وحجم القراء، والأوضاع الاقتصادية، ففى الجرائد الأسبوعية، والجرائد اليومية الصغيرة، وكذلك الجرائد شديدة التخصص، يوجد عادة قسمان : الأول يطلق عليه التحرير، ويطلق على الثانى المطابع، أو الأقسام الفنية (الورش) ويتم تسليم المواد الصحفية، والإعلانات فى التحرير لإتمام العملية الصحفية بها، أما الأعمال الميكانيكية فمكانها الأقسام الفنية حيث تجمع أصول الصحيفة وتطبع وفى بعض الجرائد الصغيرة، التى ليس لها مطبعة خاصة بها، لا نجد إلا قسماً للتحرير فقط، تكون مسئوليته المادة الصحفية والإعلانات، أما الأعمال الميكانيكية فيعهد بها إلى مطبعة خارجية يتم التعاقد معها٠

وإذا انتقلنا إلى المؤسسات الصحفية، نجد أنها تتكون فى العادة من ثلاثة قطاعات رئيسية هى :

أ- **قطاع التحرير** : ويضم رئيس التحرير ونوابه، ومدير التحرير، ورؤساء الأقسام، والمحررين، وسكرتير التحرير المراجع، وسكرتير التحرير الفنى.. إلخ٠

ب- **القطاع الإدارى** : ويهيمن على كل جوانب العمل غير التحريرى فى الجريدة، ويضم أقسام : الإعلانات، والتوزيع، والمشتريات، والمخازن، وشئون العاملين، والحسابات.. إلخ٠

ج- **القطاع الفنى:** ويضم أقسام : الجمع، والتوضيب، وتجهيز اللوحات، والحفر، والتصوير الميكانيكى، والطباعة.. إلخ٠

٦- **قرارات قانونية** : وهى قرارات تتعلق بالكيان القانونى الملائم لمشروع إصدار الصحيفة أياً كان حجمها من خلال جانبين :

أ- **الجانب الأول** : اختيار الشكل القانونى للمشروع : والصحيفة كمشروع صناعى وتجارى، يمكن أن تصدر فى شكل قانونى من بين الأشكال القانونية المختلفة للمشروع،

والتى يمكن الاختيار من بينها وهى : المشروع الفردى.. شركة تضامن.. شركة التوصية البسيطة.. شركة ذات مسئولية محدودة.. الشركة المساهمة.. شركة التوصية بالأسهم.. إلخ.

ب- الجانب الثانى: الحصول على ترخيص لإصدار الجريدة : وذلك من خلال المجلس الأعلى للصحافة (فى مصر) وفقاً للقانون رقم ١٤٨ لسنة ١٩٨٠ بشأن سلطة الصحافة، الذى لا يعطى للأفراد حق إصدار الصحف، وبالتالى تنقسم الصحف التى تصدر فى مصر الآن إلى أربعة أنماط من حيث الملكية القانونية:

- الصحف القومية التى تصدر حالياً أو مستقبلاً من المؤسسات الصحفية التى كان يملكها الاتحاد الاشتراكى العربى أو يسهم فيه، وتعتبر الآن مملوكة ملكية خاصة للدولة ويمارس حقوق الملكية عليها مجلس الشورى وهى مؤسسات : دار أخبار اليوم، والأهرام، ودار الهلال، ودار التحرير للطبع والنشر، وروز اليوسف، ودار التعاون، ومجلة أكتوبر، ودار الشعب، ووكالة أنباء الشرق الأوسط، والشركة القومية للتوزيع.
- الصحف الحزبية التى تصدرها الأحزاب السياسية.
- الصحف التى يصدرها الأشخاص الاعتبارية العامة.
- الصحف التى يصدرها الأشخاص الاعتبارية الخاصة.

وبعد انتهاء المخطط لإصدار الجريدة من اتخاذ القرارات الأساسية المختلفة السابق عرضها وهى : التحريرية، والاقتصادية، والفنية، والبشرية، والتنظيمية، والقانونية، يكون قد استقر على خطة محددة المعالم للصحيفة قبل إصدارها ويبقى عليه بعد ذلك أن يحولها إلى كيان مادى أو نسخة مطبوعة من الصحيفة حيث تبدأ المرحلة التالية.

ثالثاً : مرحلة وضع جدول زمنى لتنفيذ إصدار الصحيفة : ويبدأ ذلك التنفيذ أو التحويل المادى، بعملية وضع جدول زمنى لإصدار الصحيفة (جريدة أو مجلة)، أو

تحديد الوقت النسبى الذى يجب أن تبدأ فيه العمليات، أو المراحل المختلفة، ووضع الهدف الزمنى المطلوب تنفيذه، وعملياً من الأفضل وضع أيام، أو أسابيع معينة لبدء وانتهاء كل خطوة من الخطوات التالية: الاتصال بالمعلنين.. والاتصال بشركة التوزيع، واستكمال الجهاز التحريرى.. والاتفاق مع مطبعة إذا لم يكن للصحيفة مطبعة.. والحصول على ترخيص الإصدار.. وتجهيز العدد التجريبى الأول.. وطباعة العدد التجريبى الأول.. والاتفاق مع وكالات الأنباء والصور وغيرها.. والاتفاق مع وكالات التوزيع.. تجهيز العدد الأول.. وطبع وتنفيذ العدد الأول.

التخطيط فى المؤسسات الإذاعية :

التخطيط الإذاعى هو التوظيف الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، أو التى يمكن توفيره بالإذاعة المسموعة والمرئية أثناء الفترة الزمنية للخطة، من أجل تحقيق أهداف معينة، سبق الاتفاق عليها بعد مناقشتها.

ويستهدف التخطيط الإذاعى المسموع والمرئى، الوصول إلى أعلى كفاءة ممكنة للحصول على أعلى عائد ممكن من الاستثمارات الإذاعية، أثناء، وبعد تنفيذ الخدمات الإذاعية من إخبارية، وتثقيفية، وترفيهية، وإعلانية يحتاجها الجمهور، أو يرغب فيها.

ومن الطبيعى ألا يقتصر التخطيط الإذاعى على عملية "وضع البرامج" فحسب، بل لابد أن يتعداها ليشمل التخطيط للإدارة الإذاعية، والعاملين بالمحطات أو التوسع والتحديث التقنى، وبيع الزمن الإذاعى للإعلان ويقتضى تحقيق هدف التخطيط الإذاعى، وضع سياسة إذاعية واضحة ومتكاملة، مبنية على نتائج أبحاث المستقبلين، وتنظيم كامل للخطة الإذاعية، وتفانى العاملين على تحقيقها، ليصبح العائد من إنتاج البرامج الإذاعية أعلى من الاستثمار فيها.

ومن الضرورى أن تشمل عملية التخطيط، البحث عن البدائل، والاختيار الأحسن من بينها، بما يتلاءم مع الأهداف الموضوعة للإذاعة، كما يستلزم التخطيط الفعال تحليل

توقعات المستقبل، والتخطيط لها، لتحاشى وقوع أية اضطرابات فى الخطة الإذاعية، وتوفير الكثير من الزمن والجهد عند وقوعها، ولتفادى ذلك لابد أن يكون هناك من بين المسئولين عن التخطيط الإذاعى المسموع والمرئى، من يهتم بأحداث اليوم، وتوقعات الغد أو الأسبوع أو الشهر المقبل.

والتخطيط الإذاعى عملية مستمرة لا تنتهى عند وضع خطة واحدة بل لابد من تتابع الخطط إلى ما لا نهاية، فى إطار التخطيط طويل المدى، ومقتضياته، بالإضافة إلى متابعة الخطة الموضوعة، وبعد تنفيذها لاكتشاف المعوقات التى تقف أمام التنفيذ، والعمل على إزالتها، وتحاشيها فى الخطط المستقبلية، بجانب قياس الآثار الناتجة عن تنفيذ الخطة، وإدخال التعديلات المناسبة، لتتلاءم مع السياسة الإذاعية الموضوعة.

وإذا انتقلنا إلى تقديم نماذج عملية لتخطيط البرامج الإذاعية المسموعة نجد أن عملية التخطيط للبرامج تتم طبقاً لنتائج أبحاث، ودراسات جمهور المستقبلين، وتمر هذه العملية بالخطوات التالية:

* يتولى مدير البرامج دراسة وتنسيق المقترحات الخاصة بالبرامج والمقدمة من المشرفين عليها، والمخرجين لها، بعد مناقشتها معهم على حدة، أو فى اجتماع يشترك فيه العاملون بقسم البرامج.

* يقوم المراقب المختص بتنسيق هذه المقترحات بعد عرضها عليه مع برامج الدورات السابقة والتالية.

* تقدم جميع المقترحات بعد تنسيقها، بواسطة المراقبين المختصين إلى المدير العام للبرامج، الذى يتولى دراستها وتقديمها إلى المدير العام للإذاعة أو اللجة العليا للبرامج لمناقشتها.

* تعاد المقترحات بعد إدخال التعديلات اللازمة، والموافقة عليها، إلى المراقبات التى اقترحتها لتبدأ تنفيذها.

* ترسل البرامج الجديدة المقترح تنفيذها إلى مراقبة التنسيق لجدولتها فى الخطة٠
* يتم تسجيل البرامج غير الحية قبل موعد إذاعتها بمدة تكفى للإعداد الجيد٠

وعادة ما يتم الانتهاء من إعداد الدورة الإذاعية بما فى ذلك تجهيز البرامج المكررة، وتنفيذ البرامج الجديدة، قبل بدء الدورة بستة أسابيع ما عدا البرامج الإخبارية، وما يتصل بها من أحداث تتسم بالحالية٠

وعند وضع البرامج الإذاعية، المسموعة والمرئية، من لفظية، وموسيقية وفيلمية، فى إطار خطة إذاعية مسموعة ومرئية، سواء كانت دورية لمدة ثلاث شهور ، أو يومية، فلابد من خلطها بالطريقة المثلى التى تجذب اهتمام المستقبل، وتحافظ عليه لأطول مدة ممكنة٠

ولما كانت عملية الاستقبال البرامجى عموماً مملة وشاقة، كان لابد لواضع البرامج والقائم بخلطها فى الخطة الدورية أو اليومية من مراعاة تجانس وسلاسة البرامج ككل، وتوفر عنصر التباين فيها حتى لا يمل المتلقى سماعها أو مشاهدتها، إذ يساعد عنصر التباين، والتضاد فى أشكال، وموضع، ووظائف البرامج على إدخال عنصر التنويع عليها، وتغيير بيئته وجو الاستقبال من وقت لآخر ، للمحافظة على انتباه المستقبل، ويتم تحقيق عنصر التباين بالتنويع فى مواد التسلية من تمثيليات (اجتماعية وتاريخية ومغامرات) وموسيقى (كلاسيكية وخفيفة غيرها) وأخبار (سياسية واجتماعية واقتصادية مطولة وقصيرة ومحلية وعالمية) ومعلومات متنوعة..

كما يجب أن تحتوى خطة البرامج على عناصر جديدة من أسبوع لآخر ، حتى لا يصفها الجمهور بالرتابة، ويمكن إرسال المسلسلات الإذاعية المسموعة والمرئية، والحلقات البوليسية، والتمثيليات وبراج المغامرات فى أضعف أوقات الاستقبال عند الجمهور للمحافظة عليه وشد انتباهه لحبه لهذه الأنواع من البرامج٠

ومن أجل التوصل إلى فاعلية برامج أعلى، يجب على مدير البرامج عند خلطها ووضعها فى إطار خطة إرسال مراعاة عناصر توقيت البرامج، وسرعتها، وفترات الراحة القصيرة

التى تتخللها، ويحتاجها المستقبل ليتمكن من استيعاب أكبر لمحتواها.. ومن الصعب على أى مدير برامج تحديد الطول الزمنى اللازم لإنجاح البرنامج، ولكن يمكن القول عموماً بضرورة قصر برامج الراديو عن البرامج التليفزيونية، التى تمكن المشاهد من توزيع وقته، وحواسه بين مشاهدة الصورة، وسماع الصوت، مما يساعد على مواصلة عملية الاستقبال لمدة أطول، كما أن البرامج الإخبارية التى تمتد فى الراديو لمدة عشر دقائق أو ربع ساعة، وفى التليفزيون لمدة ما بين ربع ونصف ساعة، أكثر فاعلية من غيرها الأكثر طولاً٠

الدورة الإذاعية :

وتقسم الخطط الإذاعية الطويلة الأمد، إلى دورات إذاعية تستمر الواحدة منها ثلاثة شهور، ويبلغ بذلك عدد الدورات الإذاعية السنوية أربعة: تتمثل فى الدورة الأولى وتبدأ من أول يناير، والدورة الثانية وتبدأ من أول أبريل، والدورة الثالثة وتبدأ من أول يوليو، والدورة الرابعة وتبدأ من أول أكتوبر من كل عام، وقد تتبع بعض المحطات الإذاعية فى تقسيم دوراتها فصول السنة، من دورة ربيعية تبدأ فى ٢١ مارس، وصيفية فى ٢١ يونية، وخريفية فى ٢٣ سبتمبر، وشتوية فى ٢٢ ديسمبر كما قد تتبع بعض المحطات قواعد أخرى عند تقسيمها لدوراتها٠

الفصل الثـامـن

الرقابة والتمثيل فى المؤسسات الإعلامية

الرقابة فى المؤسسات الإعلامية :

الرقابة هى إحدى مكونات العملية الإدارية، وهى وظيفة من وظائف الإدارة ترتبط بأوجه النشاط الإدارى المختلفة، من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه اتخاذ القرارات وتنفيذها.. إلخ، وهى عملية متابعة دائمة تهدف أساساً إلى التأكد من أن الأعمال الإدارية تسير فى اتجاه تحقيق الأهداف المخططة بصورة مرضية، ومن إتمام تنفيذ المشروعات حسبما أعد لها من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وقيام كل شخص بعمل الشئ المناسب، فى الوقت المناسب، والمكان المناسب، وباستخدام الموارد المناسبة، والكشف عن الأخطاء والانحرافات ثم تصحيح تلك الأخطاء والانحرافات بعد تحديد المسئول عنها، ومحاسبته المحاسبة القانونية العادلة٠

وقد تكون الرقابة داخلية فى نطاق السلطة التنفيذية، وبهذا المفهوم فهى عملية يقوم بها العاملون فى جميع مستوياتهم الإدارية، ولا تقتصر على الإدارة العليا فقط، وقد تسلط الرقابة على الجهاز التنفيذى من خارجه بواسطة أجهزة معينة، ومكونة لذات الغرض٠

والرقابة تستهدف الأفراد المسئولين عن أداء العمل التنفيذى، فالأفراد هم الغاية من الرقابة، وذلك أنها تنظر فى أدائهم لرسالتهم، فتكشف أخطاءهم، وتصحح مسارهم، وتوجههم إلى الطريق السوى، وهى لذلك تحتاج إلى قدر من الحكمة، والإلمام بالنواحى النفسية، والإنسانية للعاملين، وتتوخى العدالة فى تقييم أداء العاملين، فلا يكون فيها إفراط يؤدى بالعاملين إلى السلبية، وقتل الحافز فى نفوسهم، كما لا يكون فيها تفريط يؤدى إلى التسيب الإدارى، ويحول بين المنظمة الإدارية، وبين تحقيق أهدافها وخططها٠

وبالنسبة للمؤسسات الإعلامية، فإن أول ما يتبادر إلى الذهن عند الحديث عن الرقابة، هو رقابة المادة الإعلامية، وفى الحقيقة فإن هذا المفهوم هو واحد من مفهومين أساسيين

للرقابة هما : الرقابة الإدارية.. والرقابة على مضمون الرسالة الإعلامية قبل أن تخرج للنشر .

أولاً : الرقابة الإدارية:

وتشتمل على :

١- **الرقابة على العمل الإنسانى** : أن نشاط المؤسسة الإعلامية، مثله مثل أى نشاط مؤسسة أخرى، عماده النشاط الإنسانى، وفى المؤسسات الإعلامية تتعدد جوانب هذا النشاط لتشمل:نشاطاً ذهنياً إبداعياً، مثل الكتابة للصحف والإذاعة وغيرها، ونشاطاً فنياً يدوياً مثل الطباعة وتشغيل الآلات والأجهزة وغيرها، ونشاطاً مكتبياً إدارياً إشرافياً مثل إدارة شئون الأفراد وغيرها .

وتهدف الرقابة على النشاط الإنسانى التأكد من أن الأفراد المعنيين يقومون بأداء واجباتهم المكلفين بها، ويختلف أسلوب التقييم حسب اختلاف نوعية العمل، حيث يكلف المحررون، والكتاب بإنجاز مسئوليات محددة مثل متابعة تغطية أخبار نشاط جهة ما، أو كتابة مقال أسبوعى أو يومى، وما أشبه، ويشمل هدف الرقابة فى هذا الصدد نوعين، كمياً، ونوعياً .

- **من الناحية الكمية** : هل قام المحرر أو الكاتب بأداء واجبه من التغطية الصحفية أو كتابة المقالات المطلوبة منهم؟
- **من الناحية النوعية** : هل قام المحرر أو الكاتب بإعداد ما هو مطلوب منه بشكل صالح للنشر، وفى مستوى لائق؟؟

وتهتم المؤسسات الإعلامية المحترمة دوماً، بنوعية المادة الإعلامية التى يقدمها مستخدموها، سواء كانت مقالات أو تحليلات، أو برامج إذاعية مسموعة أو مرئية، أو إخراجاً، أو تصويراً.. إلخ.

وتشترك الإدارة العامة لمتابعة برامج الإذاعة مع الإدارة العامة لمتابعة برامج التليفزيون فى اتحاد الإذاعة والتليفزيون المصرى، فى العمل من أجل تحقيق أهداف الرقابة التالية:

- بيان مدى تمشى البرامج والمواد الإذاعية والتليفزيونية مع السياسة العامة للدولة فى مختلف المجالات: السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتعليمية.. وغيرها .

- بيان مدى الالتزام بميثاق الشرف للعاملين باتحاد الإذاعة والتليفزيون، بكل ما يقتضى من واجبات، وما ينهى عنه من محظورات.
- بيان مدى تحقيق كل خدمة إذاعية أو تليفزيونية للأهداف المنوطة بها.
- بيان مدى تعبير كل من الإذاعة والتليفزيون عن الرأى العام، وتلاحمهما مع مشكلات الجماهير، وقضايا الساعة على المستوى المحلى، والقومى، والعالمى.
- بيان مدى التنسيق بين المواد المقدمة من كل من الشبكات الإذاعية من جهة، والقنوات التليفزيونية من جهة أخرى.. عملاً على تحقيق أقصى معدلات استفادة لمستقبلى تلك الخدمات الإذاعية والتليفزيونية.
- بيان مدى تحقيق الوظائف الإعلامية الأساسية من تثقيف، وترفيه، وإعلام.
- بيان مدى جودة الإرسال ومدى سلامة التنفيذ.
- التأكد من مدى صحة، وسلامة مضمون البرامج، والفقرات من حيث المادة العلمية، والاستخدام الصحيح للغة العربية.
- التأكد من مدى استخدام المادة، والأسلوب المناسبان عند معالجة البرامج التى تخاطب فئات بعينها (أطفال – شباب – عمال – فلاحين – مرأة .. إلخ).
- تقديم الاقتراحات التى تساهم فى تطوير العمل الإذاعى، والتليفزيونى.

٢- **الرقابة على المواد** : وتشتمل على جانبين هامين هما :

أ- الرقابة على الشراء، والاستلام، والتخزين، ولا شك فى أن المؤسسات الإعلامية هى أكثر المؤسسات تضرراً فيما لو فشلت إدارة المشتريات فى توريد ما تحتاجه المؤسسة من مواد خام خاصة، مثل ورق الطباعة، أو الأحبار الطباعية، أو أفلام التصوير، أو أشرطة التسجيل، أو غير ذلك، لأن أى عجز فى مثل هذه المواد يسبب إرباكاً ليس من السهولة تحاشيه، ومن ثم فإن المخازن تحتاج دائماً إلى الحفاظ على الحد الأدنى من مستلزمات المؤسسة من موادها الخام.

ب- الرقابة على صرف، وارتجاع، وتحويل المواد، وهذا يعنى أن أى عملية فى المؤسسة تحتاج إلى مواد يجب أن تتم عبر خطوات تلى الخطوات الأولى المتمثلة فى الشراء والاستلام والتخزين، فالمواد المخزونة كالورق مثلاً، ستنقل من المخازن إلى المطبعة، وقد يكون الورق المورد إلى المطبعة غير مطابق للمواصفات، أو قد يزيد عن الحاجة، ومن ثم فإنه يتم ارتجاعه إلى المخزن مرة أخرى.

ونفترض أن نوع الورق الذى كان مطلوباً لطباعة الجريدة، قد تم توريد ورق لطباعة الكتب بدلاً منه، وقد يكون القسم التجارى فى المطبعة بحاجة إلى مثل هذا الورق الخاص بطباعة الكتب، ومن ثم فإنه بدلاً من إرجاع هذا الورق الخاص بطباعة الكتب، ومن ثم فإنه بدلاً من إرجاع هذا الورق إلى المخازن يتم تحويله إلى القسم التجارى فى المطبعة، وبصفة عامة فإن كل العمليات السالفة تتم من خلال مجموعة مستندات، ودفاتر متعلقة بضبطها، وتسهل عملية الرقابة عليها٠

٣- **الرقابة على الخدمات** : إن العنصر الثالث الذى يحتاج إلى الرقابة فى إطار أى نشاط اقتصادى هو ما يتعلق بالخدمات وتكاليفها، والتى تختلف عن تكلفة الأجور والمواد، أن هذه الخدمات تختلف وتتنوع لتشمل أجرة المرافق مثل الكهرباء، والماء، والتأمينات الصحية، والصيانة، ونفقات البحوث، والإعلانات، والضرائب وغيرها، وأخذ ذلك فى الاعتبار ضرورى، لأن أى مؤسسة لا تأخذ فى اعتبارها تكاليف هذه الخدمات، سوفي يؤدى بها إلى سوء تقدير لقيمة منتجاتها، وبالتالى إلى خسارتها٠

٤- **الرقابة المالية:** وهى ضرورية فى أى مؤسسة من المؤسسات، وحيث أن الرقابة المالية يكلف بها محاسب قانونى، أو محاسبون قانونيون، فإن مسئوليات الإدارة تنحصر فى هذا الصدد، فى اختيار المحاسب القانونى الكفؤ، الذى يكون من حقه الاطلاع على جميع دفاتر المشروع، وسجلاته ومستنداته، وحق طلب البيانات، والإيضاحات التى يرى ضرورة الحصول عليها لتنفيذ الارتباط، وحق تحقيق الموجودات، والالتزامات، وحق الحصول على صورة من الإخطارات، والبيانات التى يرسلها مجلس الإدارة إلى المساهمين لحضور اجتماعات الجمعية العمومية، وحق حضور جلسات الجمعية العمومية وغير ذلك٠

ويتمثل دور المحاسب القانونى – كأداة رقابة مالية – من خلال الواجبات الملقاة على عاتقه، والتى تتمثل فى خدمات المراجعة وتعنى، خطوات العمل اللازمة للفحص، والتدقيق، للحصول على الأدلة التى تمكن المحاسب القانونى من الحكم على عدالة، وصدق تمثيل القوائم المالية، لنتائج نشاط المشروع ولمركزه المالى٠

ثانياً : الرقابة على المضمون الإعلامى :

تكتسب الرقابة على مضمون الرسالة الإعلامية أهميتها لعدة اعتبارات منها ما يلى:

١- الاعتبار الأول: أن تكون الرسالة الإعلامية منسجمة مع أهداف المؤسسة وذات مستوى أدبى، وعلمى، وفنى لائق٠

٢- الاعتبار الثانى : أن تحقق الرسالة الإعلامية مسئوليتها الاجتماعية، بانسجامها مع الصالح العام٠

٣- الاعتبار الثالث : الالتزام بقوانين المطبوعات التى تنظم النشر، والتشريعات الإعلامية التى تحدد موجات البث الإذاعى، وحماية المستقبلين من محتويات البرامج الضارة، وحفظ حقوق الإنتاج الصحفى أو الإذاعى وعدم التعدى عليها٠

وتتفاعل الاعتبارات الثلاثة لتسهم فى تحقيق نوع من الرقابة الذاتية على الرسالة الإعلامية هذه الرقابة، قد تفسر على أنها نوع من الضغط على حرية الإعلام وتقييد لها

ولاشك أن الرقابة الداخلية تفرض نوعاً من القيود على حرية الإعلام، ولكن ليس من المطلوب الحرية المطلقة فى الرسالة الإعلامية، ذلك أن الحرية الملتزمة بمصالح الجمهور، هى تلك الحرية المطلوبة، والتى تجعل الرسالة الإعلامية بناءة٠

إن أى نظام إعلامى عرضة للخضوع لبعض أنماط الرقابة التشريعية، ومن ضمنها – كما سبق ذكره – قوانين المطبوعات أو التشريعات الإعلامية التى تحدد موجات البث الإذاعى، والتى تحمى الأفراد والجماعات ضد التشهير، وقانون حقوق الملكية الفكرية الذى يحمى المؤلفين والناشرين وحفظ حقوق الإنتاج الإذاعى والصحفى وعدم التعدى عليها، والتشريع الأساسى الذى يحافظ على معيار عام للأخلاق، وقانون حماية الدولة ضد الخيانة والعبارات التحريضية.. إلخ٠

ومن ثم فإن الرقابة ضرورية إلى الحد الذى تتحقق فيه مصلحة المجتمع، ولذلك فإن الرسالة الإعلامية، وهى نتاج أى مؤسسة إعلامية، لابد أن تكون عليها رقابة ذاتية تشتمل على الجوانب التالية:

١- الرقابة على المستوى الفنى للرسالة الإعلامية، سواء كانت جريدة أو مجلة، أو برنامج إذاعى مسموع أو مرئى.. إلخ٠

٢- الرقابة على مضمون الرسالة الإعلامية، بحيث تكون ذات هدف يخدم المجتمع، وينسجم مع قيمه، لتحقيق الصالح العام٠

٣- الرقابة على مضمون الرسالة الإعلامية، بحيث تكون فى خدمة الشعب، ولا تستعدى السلطة بحيث تأمر بإغلاق المؤسسة الإعلامية، أو توقف صدورها، ولكن ذلك يجب ألا يكون على حساب كونها صوت الشعب والمدافع عن مصالحه.

وقد يبدو أن الجانبين الثانى والثالث فيهما بعض التعارض، حينما تتناقض مصالح السلطة مع مصالح الشعب، وتكون مهمة الإعلامى هنا صعبة، لتحقيق توازن قد لا يقدر عليه، لذلك تلجأ بعض المؤسسات الإعلامية إلى تعميم منشورات إدارية تهدف إلى تبصير عامليها بالأسس التى تحكم الرسالة الإعلامية، لتحقق من خلالها نوعاً من الرقابة الذاتية.

التمثيل والتفاوض فى المؤسسات الإعلامية:

يعد التمثيل أحد وظائف الإدارة بالمؤسسات، وذلك لأن المديرين يقضون وقتاً طويلاً من ساعات عملهم، يمثلون مؤسساتهم فى الحديث مع جماعات، وأفراد، داخل المؤسسة وخارجها، ويختلف مستوى تمثيل المؤسسة باختلاف درجة المسئولية الملقاة على عاتق المدير، ويقوم المديرون بتمثيل مؤسساتهم بالتفاوض مع الحكومة، ومؤسسات أخرى، وبنوك، ونقابات عمال، وزبائن وغير ذلك.

ويشكل الدور التفاوضى للمديرين محور القيادة، لأنها تؤثر على مستوى الابتكار لديهم ذلك أن كثيراً من الأمور التى تعنى بها الإدارة هى حل المشكلات، والتعاون بين الموظفين والمؤسسات الأخرى، ورفع معنويات مستخدميها، ومثل هذه الأمور تحتاج إلى ابتكار فى الحلول من خلال التفاوض.

ويمكن القول أن تمثيل المؤسسات الإعلامية، يأخذ الأشكال التالية:

أ- عقد الصفقات مع مؤسسات أخرى مشابهة فى النشاط، أو شركات أخرى للتزود بالمواد الخام، أو شراء آلات وتكنولوجيا حديثة.

ب- التفاوض مع الحكومة، أو وزارة الإعلام، أو القضاء، طبقاً لقوانين المطبوعات السائدة فى بلد المؤسسة الإعلامية.

ج- تمثيل المؤسسة فى المؤتمرات، والندوات المهنية والفنية والعلمية.

د- تمثيل المؤسسة فى اللقاءات العامة، والتى تهدف إلى تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور، وهى وظيفة من وظائف العلاقات العامة.

هـ- تمثيل المؤسسة فى قضايا المستخدمين، والتى قد تستدعى التفاوض مع النقابات المنهنية.

ويحتاج التمثيل ليكون ناجحاً إلى قدرات اتصالية، ليكسب بها المدير جولته التفاوضية وذلك يعنى أن المدير يجب أن يأخذ فى اعتباره أثناء المناقشة، أن يحقق الحد الأعلى من الأهداف فى إطار الظروف المتاحة، وحينما يكون هناك تناقض فى الأفكار أثناء المناقشة، فإن المدير يجب أن يعتبر ذلك طبيعياً فى عملية التفاوض، ذلك أن وجود التناقض يعتبر قوة إيجابية فى الاتصال كما أنه عنصر هام فى المجتمع.

وإذا أخذنا مثالاً للتمثيل والتفاوض فى ظروف عادة ما يعتبر أصعب أنواع المفاوضة، وهو التفاوض مع المستخدمين فيما يتعلق بشروط العمل، والأجور، والامتيازات الواجب توافرها، حيث توجد نقابات للصحفيين، ونقابات لعمال المطابع مثلاً، بينما يخضع موظفو وعمال الإذاعة والتليفزيون لنظام المستخدمين الحكومى، وحينما يتم التفاوض مع هؤلاء المستخدمين، فإنه يأخذ شكلين: تفاوض جماعى، وتفاوض فردى.

والتفاوض الجماعى هو إجراء حوار ومساومة بين الإدارة والعمال، الذين يشتركون فى المفاوضات من خلال ممثلين عنهم، يخولونهم صلاحية التفاوض، والاتفاق باسمهم، وهو بهذا يكون عكس التفاوض الفردى، الذى يتم عادة بين صاحب العمل، وبين الفرد العامل دون بقية زملائه العاملين فى المؤسسة.

وفى العادة ما يتم التفاوض الجماعى مع الإدارة، بناء على دعوة من نقابات العمال، التى تمثل العاملين فى المؤسسة، ويتوقف نجاح عملية التفاوض مع الإدارة على قبول الإدارة بدور النقابة كممثل للعاملين، ونجاح عملية التفاوض هذه تتطلب توفر صدق النية فى التفاوض، للخروج، باتفاق يرضى الطرفين، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال استماع الطرفين لآراء بعضهما، والقبول بمناقشة أوجه الاختلاف أو التناقض، وأن عدم صدق النية قد يؤدى إلى سوء الفهم، والذى سيزيد من حدة التناقض بين المتفاوضين.

وفيما يلى بعض الخطوات الرئيسية الهامة فى عملية المناقشة :

١- عرض دقيق لطبيعة المشكلة، وحجمها، وتوفير المعلومات حولها٠

٢- تحديد أسباب المشكلة٠

٣- تحديد الهدف الذى سيحققه حل الشكلة٠

٤- تقدير حدود قدرة الجماعة على حل المشكلة وتنفيذ ذلك٠

٥- اقتراح حلول ممكنة متعددة٠

٦- اختيار الحلول، فى مواجهة الأهداف، والقيود٠

٧- تقبل حل نهائى للمشكلة٠

٨- وضع الحل فى المجال العلمى٠

ولا شك فى أن أهم ما يجب أن يمتلكه المفاوض، هو قدرته على المناقشة لحل المشكلات التى تواجهه مع الآخرين، أو من أجل تحقيق أهداف معينة لصالح مؤسسته، وتخضع عملية التفاوض إلى مهارات شخصية يجب أن تتوافر فى المدير ذاته، ذلك أن قدرته على إدراك الحدود التى يمكنه بها أن يقدم تنازلات – مثلاً – فى الوقت الذى يضمن مصلحة مؤسسته على المدى البعيد، يعتمد على بُعد الرؤية لديه٠

ومهما قيل عن التمثيل والتفاوض، فإنهما عصب الإدارة الناجحة، لأنه من خلالهما يتم تحقيق اتصال المؤسسة بالعالم الخارجى حولها، ومن خلال هذا الاتصال، ومدى فعاليته، يمكن للإدارة أن تحقق مكاسب لها ولمؤسستها، أو تخسر الكثير إذا فشلت فى تمثيل مؤسستها كما يجب، أو فشلت فى المفاوضة لصالح تلك المؤسسة٠

المراجــع

١- د٠ **السيد عبده ناجى،** الإدارة العامة؛ مدخل إدارى، الطبعة الثالثة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩١ ٠

٢- د٠ **السيد عليوة،** صنع القرار السياسى فى منظمات الإدارة العامة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٧ ٠

٣- د٠ **إبراهيم الداقوقى،** نظرة فى إعلام العالم الثالث من خلال الأنظمة الإذاعية فى الدول النامية، مركز التوثيق الإعلامى لدول الخليج العربى، د٠ت٠

٤- د٠ **جيهان أحمد رشتى،** النظم الإذاعية فى المجتمعات الغربية، القاهرة، دار الفكر العربى، ١٩٧٨ ٠

٥- **حسن أحمد حسن،** الإدارة فى المؤسسات الإعلامية، مجلة الفن الإذاعى، العدد ١٦١، سبتمبر ٢٠٠٠، ص ١٤٩ – ١٥٤ ٠

٦- د٠ **راسم محمد الجمال،** أنماط ملكية وإدارة وسائل الإعلام الإذاعى والتليفزيونى رؤية عالمية، المؤتمر العلمى الثانى لكلية الإعلام، جامعة القاهرة، ديسمبر ١٩٩٦

٧- د٠ **سمير محمد حسين،** ارتباط تطور العلاقات العامة بتطور الفكر الإدارى، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد الأول، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، يناير ١٩٩٧، ص ١٩١-٢٠٢ ٠

٨- د٠ **سيد الهوارى،** الإدارة: الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٢ ٠

٩- د٠ **سهير عبد الغنى بركات،** الإذاعة الدولية: دراسة مقارنة لنظمها وفلسفاتها، الكويت، مؤسسة على جراح الصباح، ١٩٧٨ ٠

١٠- د٠ **شوقى حسين عبد الله،** أصول الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٦ ٠

١١- د٠ **صالح أبوإصبع وخالد محمد أحمد،** إدارة المؤسسات الإعلامية فى لوطن العربى، الطبعة الأولى، دمشق، صبرا للطباعة والنشر، ١٩٨٤ ٠

١٢- د٠ **صليب بطرس،** إدارة الصحف، القاهرة، الهيئة العامة للكتاب، ١٩٧٤ ٠

١٣- **طارق حجى،** الإدارة والمجتمع، محاضرة لمعهد إعداد القادة بوزارة الدولة للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٥ مايو ١٩٩١ ٠

١٤- د. **عبد الحميد بهجت فايد ود. محمد سمير كامل**، إدارة المنشآت الإنتاجية، شبين الكوم، مطابع الولاء الحديثة، ١٩٩٩ .

١٥- **عبد الحليم عامر**، التعليم والتدريب فى اتحاد الإذاعة والتليفزيون، مجلة الفن الإذاعى، العدد ١٥٠، يوليو١٩٩٧،ص٥٧-٦٩ .

١٦- د. **عاطف عدلى العبد**، المداخل الأساسية لدراسة علم الاتصال، الجزء الأول، القاهرة، د.ت، ١٩٨٨ .

١٧- **فرانك كيلش**، ثورة الأنفوميديا، ترجمة حسام الدين زكريا، سلسلة عالم المعرفة، العدد ٢٥٣، الكويت،٢٠٠٠ .

١٨- د. **فوزية فهيم**، تأهيل الكوادر الإعلامية، ورقة بحث مقدمة لندوة الإعلام الإسلامى بين تحديات الواقع وطموحات المستقبل، القاهرة، مؤسسة اقرأ الخيرية، مايو ١٩٩٢ .

١٩- **دفاروق أبو زيد**، انهيار النظام الإعلامى الدولى، القاهرة، مطابع الأخبار، ١٩٩١ .

٢٠- **فتحى الإبيارى**، نحو إعلام دولى جديد، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٨

٢١- د. **فوزى العكش**، التكنولوجيا والإدارة، المجلة العربية للإدارة، ١٩٨٣ .

٢٢- د. **محمد العزازى أحمد أبو إدريس**، العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، الطبعة الثالثة، الزقازيق، المكتبة العلمية، ٢٠٠٠ .

٢٣- د. **محمد بن سعود البشر**، مقدمة فى الاتصال السياسى، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة العبيكان، ١٩٩٧ .

٢٤- د. **محمود علم الدين**، اتجاهات النخبة فى مصر نحو أنماط ملكية وسائل الإعلام الإلكترونية وأساليب إدارتها فى العقد القادم، المؤتمر العلمى الثانى لكلية الإعلام، جامعة القاهرة، ديسمبر ١٩٩٦ .

٢٥- **د محمد فريد عزت**، إدارة المؤسسات الإعلامية، القاهرة، العربى للنشر والتوزيع، ١٩٩٤ .

٢٦- د. **محيى الدين الأزهرى**، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، القاهرة، دار الفكر العربى، ١٩٧٩ .

الفهــرس

الموضـــــــــــــوع	رقم الصفحة
الفصل الأول: الإدارة: مفهومها، وظائفها	٢ – ٢٧
الفصل الثانى : الإدارة فى المؤسسات الإعلامية	٢٨ – ٦١
الفصل الثالث : التنظيم فى المؤسسات الإعلامية	٦٢ – ١٢٧
الفصل الرابع : ملكية المؤسسات الإعلامية	١٢٨ – ١٣٧
الفصل الخامس: التدريب فى المؤسسات الإعلامية	١٣٨ – ١٥١
الفصل السادس : التوظيف فى المؤسسات الإعلامية	١٥٢ – ١٥٤
الفصل السابع : التخطيط فى المؤسسات الإعلامية	١٥٥ – ١٦٨
الفصل الثامن : الرقابة والتمثيل فى المؤسسات الإعلامية	١٦٩ – ١٧٦
المراجــــــــع	١٧٧